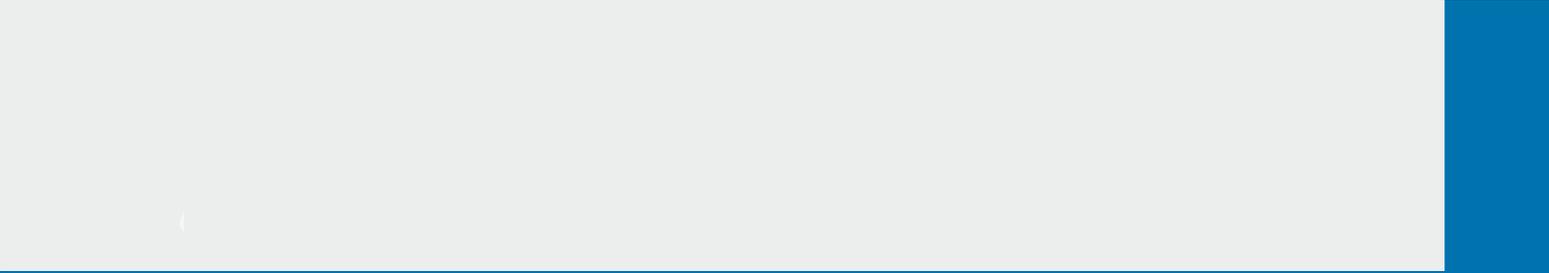


# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL





# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

ANOTAÇÕES

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Apresentação

Prezado acadêmico,

a psicologia, ciência preocupada com o comportamento humano e suas relações, tendo como um dos campos de atuação a organização, consolidou-se entre o século XIX e XXI, objetivando melhorar a qualidade de vida da organização, bem como das pessoas que nela interagem.

Na aula um, faremos uma breve revisão da história da psicologia e suas diferentes teorias e abordagens teóricas. Na aula dois, estudaremos a relevância da psicologia, aliada aos conhecimentos psicológicos aplicados na organização.

Aprofundaremos a relação entre organização e indivíduo, elucidando o significado do trabalho para a constituição da subjetividade humana, na aula três. Já na aula quatro, compreenderemos o comportamento individual e organizacional interligados ao contexto empresarial. Continuaremos nossa caminhada teórica na aula cinco, com os fatores que influenciam o comportamento das pessoas na organização, tais como: motivação, atitudes e liderança.

Como nem tudo “são flores”, sabemos que as doenças fazem parte do cotidiano humano. Por isso, trataremos, na aula seis, das doenças ocupacionais que assolam o ser humano em suas relações de trabalho, e os conflitos ocorrentes dentro da organização. Finalizaremos nosso percurso teórico, na aula sete, falando sobre a eficiência interpessoal, habilidades e competências essenciais no ambiente organizacional.

Estaremos juntos durante todo o semestre, buscando respostas que serão contruídas durante nossos estudos. Você, acadêmico, não pode ficar de fora dessa fascinante viagem. Juntos, buscaremos o conhecimento do universo fantástico entre psicologia, trabalho, organização e pessoas, e a relação estabelecida entre esses. Diante dessas expectativas, com dedicação, motivação e persistência, temos convicção de que você obterá grandes conhecimentos para a sua vida pessoal e profissional.

Sucesso a você e bons estudos!

# Plano de Ensino

## **EMENTA**

Psicologia das organizações. Psicologia como ciência. Comportamento humano nas organizações. Comportamento na sociedade. Motivação.

## **OBJETIVOS**

- Compreender a história da psicologia, suas perspectivas epistemológicas e a evolução no processo da ciência.
- Identificar o objeto de estudo da psicologia, definindo seu campo de atuação na área organizacional.
- Relacionar o estudo da Psicologia Organizacional com as relações de trabalho nas organizações.
- Apresentar a importância dos aspectos motivacionais, atitudinais, e de lideranças no ambiente organizacional, relacionando-os como fatores preventivos das doenças ocupacionais.
- Apontar a importância da eficiência interpessoal no comportamento do colaborador no ambiente organizacional.

## **CONTÉUDO PROGRAMÁTICO**

- História da Psicologia e seu campo de atuação
- Psicologia Organizacional e sua relação com o trabalho como apropriação humana
- Aspectos da personalidade como motivação, atitude, liderança e eficiência interpessoal

## **BIBLIOGRAFIA BÁSICA**

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOWDITSCH, James L. et al. Elementos do comportamento organizacional . São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.
- FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WAGNER III, John A. et al . Comportamento organizacional : criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

- BOCK, Ana Mercês Bahia. A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia . Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.
- HERSEY, Paul et al. Psicologia para administradores : a teoria e as técnicas da liderança situacional. 11. reimp. São Paulo: EPU, 2005.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações : o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- QUINN, Roberto E. et al. Competências Gerenciais : princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- RODRIGUES, Denize Ferreira et al. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas . Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- WEIL, Pierre. Relações Humanas na Família e no Trabalho . 49. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- ZANELLI, José Carlos. O psicólogo nas organizações de trabalho . Porto Alegre: Artmed, 2002.



# Aula 1

## A Psicologia e sua evolução como ciência

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- compreender a evolução da psicologia como ciência e suas principais abordagens;
- identificar o objeto de estudo da psicologia e os campos de atuação dos psicólogos.

### Pré-requisitos

Para acompanhar essa aula, você precisa ter algumas leituras referentes à psicologia geral. Para tanto, é importante que recorra ao sítio do Conselho Federal de Psicologia - CFP ([www.cfp.org.br](http://www.cfp.org.br)), onde encontrará material referente a esta ciência. Esse conhecimento é importante para você compreender o desenvolvimento histórico da psicologia como ciência e sua importância no campo de atuação.

### Introdução

Você estudará, nessa primeira aula, o contexto histórico do desenvolvimento da psicologia, bem como seu aparecimento como ciência.

Desde a antiguidade, o homem se pergunta qual a origem do pensamento humano. Muitas teorias foram formuladas na tentativa de responder esse questionamento. Na Grécia Antiga, os filósofos já discutiam sobre esta questão, tais como Sócrates, Platão e Aristóteles, motivo pelo qual a psicologia surgiu no bojo da filosofia.

Com o passar dos anos e o desenvolvimento da história da humanidade, várias teorias passam a ser delineadas como ciência. Dentre elas, temos, no século XIX, a solidificação da psicologia científica.

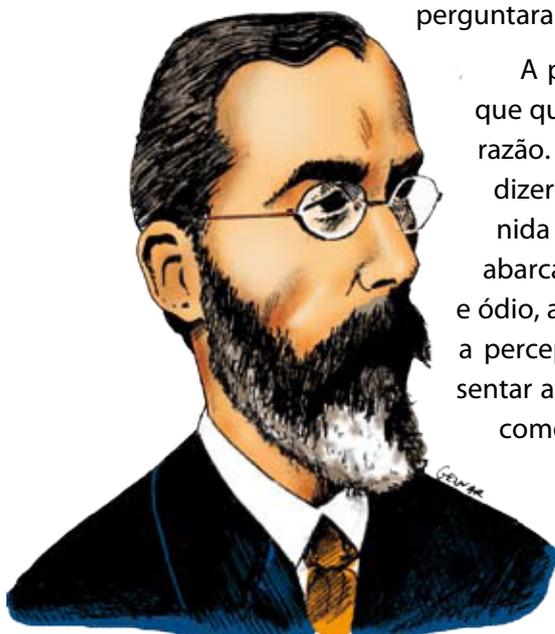
Neste tema, estudaremos como aconteceu a separação da psicologia da Filosofia, como surgiram as cinco abordagens que constituíram a Psicologia

moderna e contemporânea. Enfocaremos, ainda, a definição do seu objeto de estudo, somado à apresentação de alguns dos campos de atuação dos profissionais que trabalham nesta área.

## 1.1 A Psicologia científica

Como preocupação humana, os temas da psicologia são discutidos há milhares de anos; porém, é recente a Psicologia como disciplina científica.

Dentro deste panorama histórico, os autores sempre se perguntaram: O que é Psicologia?



A palavra Psicologia vem do grego *psyché*, que quer dizer alma, e de *logos*, que quer dizer razão. Ou seja, psicologia, literalmente, quer dizer estudo da alma. Alma, nesse caso, definida como a “parte imaterial do ser humano e abarcaria o pensamento, os sentimentos de amor e ódio, a irracionalidade, o desejo, a sensação e a percepção” (BOCK, 1999, p.33). Para representar a Psicologia, encontramos a letra grega  $\Psi$  como símbolo.

A fundação da psicologia científica é creditada ao psicólogo alemão Wilhelm Wundt que, em 1879, fundou o primeiro laboratório de Psicologia em Leipzig, na Alemanha.

Até a implantação desse primeiro laboratório, os conteúdos da Psicologia eram discutidos inicialmente por filósofos e, também, recebiam influências de outras disciplinas, como a sociologia, biologia, antropologia e fisiologia.

Mas por que a psicologia levou tanto tempo para se separar dessas disciplinas? O que faltava para que se tornasse ciência?

Para respondermos essas questões devemos nos perguntar “o que é ciência”?

Não é tarefa fácil de responder. Sabemos, muitas vezes, descrever o que um cientista faz, mas ainda assim é difícil dizer o que é ciência.

A ciência é uma forma de conhecimento de que o homem se utiliza para descrever o mundo ao seu redor. Podemos encontrar, na história do conhecimento ou da epistemologia, quatro tipos de conhecimento: o místico, o lógico, o jurídico e o científico.

### Pensando sobre o assunto

O conhecimento místico é baseado na crença, cada pessoa tem a sua, é o chamado senso comum. O lógico depende do pensamento de alguém, não necessariamente é uma descrição da realidade objetiva, mas de quem pensa. O conhecimento jurídico é baseado nas regras constituídas para o bem-estar coletivo, ou seja, são as leis criadas pelos homens e que regem o comportamento humano. Já o conhecimento científico se respalda na objetividade da realidade. É a descrição do próprio objeto que se estuda.

A ciência tem como objetivo descrever, controlar e prever certos fenômenos, fazendo com que se produza um conhecimento novo. É próprio da ciência formular enunciados no formato de princípios ou leis. Também cabe à ciência criar novas relações entre o mundo dos símbolos e o da realidade, ou seja, é próprio da ciência construir escalas e procedimentos de medição.

Para que um conjunto de conhecimentos possa ser chamado de científico, deve ter certas características:

#### Característica do conhecimento científico

<b>OBJETO DE ESTUDO</b>	deve delimitar o que está estudado.
<b>OBJETIVIDADE</b>	o cientista deve descrever o que de fato vê e como esses fatos se relacionam, sem inferir suas opiniões ou sentimentos ou tentar dar causalidade às ações do organismo que está sendo observado.
<b>LINGUAGEM ESPECÍFICA</b>	a linguagem científica utiliza a norma padrão, obedecendo ao vocabulário e às regras gramaticais, contudo preocupa-se em definir termos para que não haja interpretações equivocadas para o fenômeno descrito.
<b>MÉTODOS E TÉCNICAS</b>	é próprio da ciência criar métodos e técnicas que serão usadas na investigação do fenômeno a ser estudado, a fim de que se alcance o controle e previsão de tal fenômeno. Dentro desse tópico encontra-se o que mais caracteriza a ciência: o controle experimental. Ou seja, uma forma de estudo em que são selecionadas a Variável Independente (VI) e a Variável Dependente (VD), e todas as variáveis são controladas.
<b>PROCESSO CUMULATIVO DE CONHECIMENTO</b>	os resultados das investigações científicas não são conhecimentos ou verdades absolutas, não são imutáveis. Eles estão em constante aprimoramento. Assim, a cada nova investigação, dados são confirmados ou descartados, sempre na busca de obter mais conhecimento sobre determinado fenômeno, visando a resolução de problemas que aflijam a humanidade.

Fonte: Adaptado de Bock, (1999).

### Pensando sobre o assunto

Devemos lembrar que a Variável Dependente (VD) é a resposta, o comportamento que está sendo estudado. A Variável Independente (VI) é o que acreditamos estar influenciando tal resposta ou comportamento. Manipulamos a VI para ver o que acontece com a VD e, assim, poderemos dizer algo sobre o comportamento.

Bem, agora você que já conhece as características da ciência, podemos voltar a pensar sobre o que atrasou a separação da psicologia da Filosofia.

É próprio da ciência, então, possuir medidas. Portanto, só foi possível à psicologia tornar-se ciência, a partir do momento em que foi feita uma medida de um fenômeno psicológico. E isso aconteceu em 1860, 19 anos antes da criação do primeiro laboratório de psicologia científica.

Após este passeio no passado sobre a construção da psicologia como ciência, adentraremos nos seus aspectos epistemológicos, representados pelas abordagens que criaram a psicologia e as teorias psicológicas moderna e contemporânea.

## 1.2 Abordagens e teorias psicológicas

As idéias expostas a seguir foram desenvolvidas a partir dos conteúdos de Schultz & Schultz (1994), Bock (1999) e Bock (2003).

Alguns autores definem a história da Psicologia com seus marcos teóricos: Estruturalismo, Funcionalismo, Behaviorismo (ou Comportamentalismo), Gestalt e Psicanálise.

Segundo Bock (2003), há uma revisão na forma de estruturar o saber psicológico, colocando a psicologia como um processo de pensamento social, fruto do conhecimento histórico, onde o estruturalismo, o funcionalismo e o associacionismo são conhecimentos elaborados para a compreensão do pensamento, mas não se caracterizam, necessariamente, como teorias psicológicas. Estes são compreendidos como abordagens ou projetos de conhecimento sobre a psiquê, que constituem a base para a elaboração das teorias da Psicologia. A autora divide as teorias em: behaviorismo, psicanálise, fenomenologia e psicologia sócio-histórica.

A partir disto, iremos conhecer a proposta de estudo dos aspectos psicológicos de cada uma destas terminologias.

### 1.2.1 Abordagens da Psicologia

Como vimos anteriormente, a psicologia possui algumas abordagens que inicialmente foram construídas, marcando o seu contexto histórico. Elas surgiram a fim de compreender a psiquê do indivíduo. Então, vamos conhecer cada uma delas, que contribuíram para o surgimento das teorias psicológicas.

#### a) Estruturalismo

A primeira abordagem da psicologia chama-se Estruturalismo e foi fundada por Wilhelm Wundt, em 1879, médico alemão que criou o primeiro laboratório de psicologia, na Universidade de Leipzig.

Como vimos, para uma disciplina ser chamada científica, deve possuir certos atributos. Para Wundt, o objeto de estudo da psicologia era a cons

ciência (experiência imediata), que deveria ser estudada pelo método denominado introspecção. Como o nome da abordagem aponta, o foco de estudo era como a consciência se estruturava.

A introspecção era considerada uma percepção interior, em que cada experimentador, ao sofrer vários tipos de estimulações sensoriais, deveria narrar suas experiências, de forma a produzir dados, a partir dos quais se poderia falar algo sobre os elementos e processos conscientes.

No entanto, tais relatos diferiam de um para outro, visto que cada observador fazia narrativas muito diferentes entre si. Dessa forma, a psicologia não estava conseguindo avançar como disciplina científica, mas esses estudos continuaram, já que a utilização de tal método era muito recente. Acreditava-se que deveria ser dado tempo, para que os experimentadores pudessem treinar mais e conseguir dados semelhantes, que pudessem levar a leis gerais.

Titchener, um dos alunos mais capazes de Wundt, emigrou para os Estados Unidos da América e fundou um laboratório de psicologia, na Universidade de Cornell, em 1892, divulgando o trabalho de Wundt.

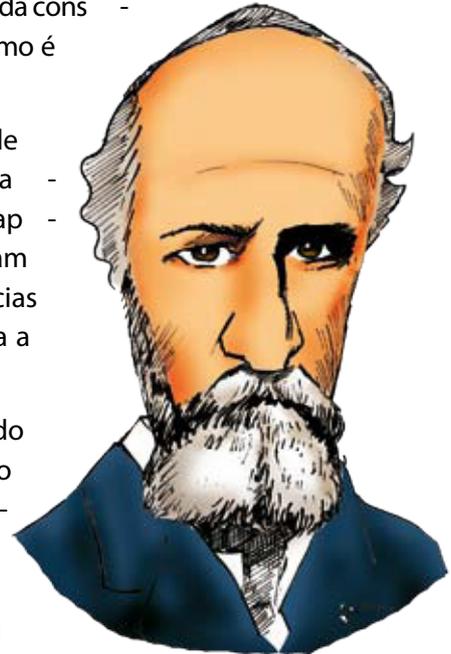
#### b) Funcionalismo

O Funcionalismo teve como foco a operação, ou seja, o funcionamento dos processos conscientes e não a estrutura ou o conteúdo da consciência, como o Estruturalismo buscava. O Funcionalismo é a primeira abordagem psicológica nascida nos EUA.

O principal interesse do Funcionalismo era a utilidade ou o propósito dos processos mentais para o organismo vivo, em suas permanentes tentativas de adaptar-se ao seu ambiente. Tais processos mentais eram considerados atividades que levavam a consequências práticas, que direcionaram a aplicação da psicologia a problemas do mundo real.

Em 1890, William James propõe as idéias norteadoras do funcionalismo, mas tal termo foi inicialmente utilizado por Titchener em 1898. Apesar de muitos considerarem W. James o fundador do Funcionalismo, ele foi mais um orientador. Quando se considera o funcionalismo como uma escola distinta, John Dewey costuma receber o crédito por sua fundação, em 1896.

Apesar do foco de interesse ter sido alterado, o objeto de estudo da psicologia, durante o Funcionalismo, continuou sendo a consciência e o método a introspecção.



## c) Associacionismo

Deriva de questões filosóficas, sendo muito utilizado em processo sobre a aprendizagem que ocorrem por meio de uma associação de idéias, partindo de uma idéia simples para mais complexa. Para o associacionismo, o aprendizado se estabelece, inicialmente, por meio de idéias simples. Posteriormente, a pessoa terá capacidade de aprender algo mais complexo, no qual estariam associadas às aprendizagens anteriores.

### 1.2.2 Principais teorias da Psicologia

Diante dos questionamentos de alguns estudiosos da psicologia, perante o desenvolvimento das abordagens estudadas anteriormente, surgiram teorias psicológicas que contribuíram para a psicologia se firmar como ciência no campo científico. Vamos estudar cada uma deles especificadamente.

## a) Behaviorismo

Até então a psicologia não conseguia ser uma ciência objetiva nem acumular conhecimentos, dado seu método de estudo (a introspecção, que era subjetiva). Ou seja, a psicologia não estava cumprindo os requisitos exigidos pela ciência.

Nesse contexto, surge John Watson, psicólogo americano que apresenta uma nova proposta de trabalho. Ele dedicou-se a fundar uma nova escola, a partir de seu descontentamento com os rumos da psicologia de sua época. Publica, em 1913, um manifesto chamado *A psicologia como o behaviorista a vê*. Nele, Watson propôs, como objeto de estudo da psicologia, o comportamento, o chamado behaviorismo, uma vez que pode ser visto por todos, pode ser contado, anotado e manipulado em laboratório, e seu método experimental é passível de observação direta. Essa proposta causou um grande impacto na área, pois ia contra tudo o que havia sido estudado, até então, pela filosofia e psicologia.

É importante pontuar que Watson deu início a essa forma de pensar, mas ela sofreu atualizações. Surge, então, a segunda versão do Behaviorismo, o chamado Behaviorismo Radical de B.F. Skinner. Para este cientista, o behaviorismo radical é a filosofia que norteia uma ciência. A ciência chama-se análise do comportamento.



### Pensando sobre o assunto

Skinner passa a falar de outro tipo de comportamento, o comportamento operante. Nesse comportamento, um organismo atua (opera) no ambiente, gerando conseqüências, que podem ser a apresentação ou a remoção de algo em seu ambiente imediato ou a simples alteração física do mesmo.

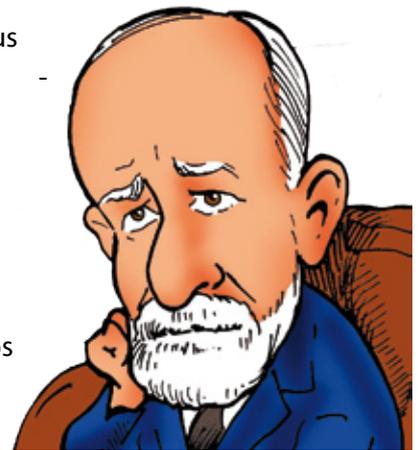
Outro teórico em discordância dessa teoria constrói a chamada psicanálise, também utilizada por profissionais da análise do inconsciente, que estudaremos a seguir.

#### b) Psicanálise

Sigmund Freud, médico do século XIX, inicia, em 1885, seus primeiros estudos sobre hipnose, primeiro passo para o desenvolvimento de sua teoria psicanalítica. Assim, derivando o saber psicológico não mais da filosofia, mas, sim, da medicina.

Sua teoria foi desenvolvida a partir de sua auto-análise e da análise de um caso clínico conhecido como Anna O., na época atendida por seu colega Josef Breuer.

Freud deparava-se, ocasionalmente, com certos fenômenos clínicos que não podiam ser explicados por nenhuma causa orgânica. Naquela época, era muito comum mulheres com quadros clínicos de paralisias, cegueiras e outros sintomas, os quais foram denominados de histéricos.



### Saiba mais

A **histeria** é um tipo do conflito psíquico que resulta em sintomas corporais como cegueira, paralisia, gravidez psicológica, entre outros. Esses sintomas são conhecidos como histéricos. Para obter maiores informações sobre essa terminologia, acesse o sítio: <<http://virtualpsy.locaweb.com.br/index.php?art=313&sec=28>>.

Freud e Breuer estudaram juntos os fenômenos e a aplicação da hipnose, a fim de formular algumas explicações sobre como o comportamento passava por tão grandes transformações, bem como poderia ser tratado.

Dessa forma, Freud vai formulando sua teoria embasada em como se forma a personalidade, a partir das primeiras experiências de vida, gerando uma dinâmica de funcionamento psíquico.

Quando alguma experiência gera algum sofrimento ou tensão, essa experiência passa para o inconsciente. A psicanálise tem como função

recuperar esses eventos inconscientes, para que sejam elaborados e tratados. A técnica inicial de recuperação dessas lembranças, a hipnose, com o tempo foi abandonada, passando para a cura falada, ou seja, o paciente vai narrando lembranças e sonhos, fazendo associação entre palavras, cabendo ao psicanalista interpretar essas informações juntamente com o paciente. No momento em que o conteúdo inconsciente emerge, ocorre a cura.

Nessa abordagem, então, o comportamento depende de motivos conscientes (as exigências do mundo) e inconscientes (que foram reprimidos ao longo da vida).

Outra perspectiva teórica, que se contrapõe às anteriores mencionadas, elaborada no século XX, é a fenomenologia, como estudaremos agora.

#### c) Fenomenologia

O próprio conceito de fenomenologia já apresenta seu significado: o estudo do fenômeno. Edmund Husserl queria descrever o fenômeno da consciência; para tanto, utiliza-se da filosofia para a descrição da subjetividade.

A consciência, nessa perspectiva, está sempre orientada para algo, é sempre consciência de alguma coisa, é fruto de uma intencionalidade. Aqui há uma relação dialética entre sujeito e objeto. O sujeito constata a realidade, modificando-a se modifica em um processo de construção de conhecimento. Nesse conhecimento, há uma consciência de mundo e de ser no mundo.

Para a compreensão deste mundo, é necessário trabalhar as atitudes humanas, a partir das vivências próprias de cada um, e atribuições de significados dessas vivências por meio da consciência.

Nesta teoria, não existe apenas subjetividade, ou consciência pura de algo, ela é sempre em relação a alguma coisa, motivo pelo qual as pessoas constroem a personalidade em interação, como um processo de ir e vir, no qual cada cultura pode influenciar na forma de ser e sentir o mundo real e imaginário de cada um. E cada um pode construir a cultura.

#### Saiba mais

Essa teoria, contextualizada por alguns autores como um movimento filosófico, influenciou teorias da psicologia, como a psicologia fenomenológica, existencial e existencialista, humanista, transpessoal e a *gestalt*. Bastante interessante o livro de Ana Mercês Bahia Bock intitulado: *A perspectiva sócio-histórica na formação em Psicologia (2003)*, que versa sobre esta temática.

## d) Psicologia sócio-histórica

Essa teoria se constituiu dentro do marco dialético, no qual o sujeito e o objeto estão em relação com o contexto social. Difere da fenomenologia no que tange ao saber referente aos processos básicos e superiores do ser humano. Para Jacob Lev Vygotsky, (1896-1934), precursor desta teoria, o pensamento e a linguagem são os processos constitutivos e construtores da personalidade humana.

Vygotsky (1997) afirma que o que leva a ocorrência do desenvolvimento, de qualquer processo em qualquer espécie, é a necessidade, de forma que o desenvolvimento da própria personalidade ocorre devido à necessidade.

Existe, para nós seres humanos, uma necessidade, vinda de nosso ambiente sócio-histórico, de reestruturarmos estes processos básicos, pois, diferentemente dos demais animais de nosso filo, nós vivemos em um ambiente cultural que é a força motriz para o desenvolvimento da personalidade do sujeito e é o que permite ao sujeito desenvolver-se como ser humano.

Dessa forma, podemos compreender que o ser torna-se sujeito humano somente na interação com sua cultura e sociedade, pois é apenas nesta relação que os processos superiores (através da zona de desenvolvimento proximal), aqueles que nos caracterizam como seres humanos, vão se construindo. O que vem a demonstrar a importância e o impacto de outro ser humano na formação da personalidade do sujeito.

Esta construção da personalidade partilhada com o outro ocorre desde a concepção da criança, ou seja, desde o momento que a criança estabelece uma interação com o mundo humano concreto, com o outro ser humano já imbuído da cultura e história da sua sociedade.

Como vimos até aqui, o saber psicológico se constitui a partir dos processos mentais desenvolvidos nas teorias psicológicas. Teorias estas que direcionam para um objeto de estudo. Mas qual é esse objeto?

Veremos a seguir.



### 1.3 Psicologia como estudo das Relações Humanas

Quando pensamos em definição do objeto de estudo da psicologia, imediatamente nos vem ao pensamento a idéia de interação. A idéia de relação de alguém com algo, que pode ser consigo mesmo, com os outros, com a materialidade, com a realidade social ou com o contexto cultural.

Mas será que essa proposta de objeto de estudo, de a psicologia estudar interações, atenderia a todas as teorias psicológicas e a todos os campos de atuação?

Para tais estudiosos, cada uma das segmentações da psicologia está, na verdade, estudando uma forma de interação. Como cada uma delas preocupa-se apenas com aquela fração do conhecimento, acaba perdendo a informação de que está estudando uma forma de interação.

Assim, o que todas as psicologias estão estudando nada mais é do que formas diferenciadas de interação, relacionando-as com seu método de trabalho.

### 1.4 Psicologia e profissão

Psicólogo é o profissional formado em psicologia, profissão regulamentada em 27 de agosto de 1962, pela lei número 4.119. Esse profissional preocupa-se com a forma como o homem e outros animais interagem com seus ambientes.

Para tanto, o psicólogo pode estar trabalhando em vários espaços de intervenção, tais como psicoterapias, escolas, organizações, hospitais, comunidades, jurisprudências, práticas desportivas, desenvolver pesquisas, etc. Também pode atuar priorizando algum grande tema estudado pela psicologia, por exemplo: desenvolvimento humano, motivação, inteligência, aprendizagem.

A profissão de psicólogo é regulamentada e fiscalizada pelo Conselho Federal/Regional de Psicologia.

Diante do exposto teórico até o momento, podemos perceber um pouco sobre a história da psicologia, suas abordagens e teorias que colaboraram para a construção da psicologia como ciência e profissão. Para tanto, seguiremos aprofundando sobre o saber psicológico, vinculado ao processo de intervenção, ou seja, compreenderemos como a psicologia adentrou no espaço organizacional.



### Síntese da aula

Nesta aula, fizemos uma retrospectiva histórica de como a psicologia se constituiu. Sua desvinculação da filosofia e da medicina, bem como sua elaboração como disciplina independente. Posteriormente, verificamos a evolução da psicologia como ciência e seu desdobramento em abordagens e teorias psicológicas, as quais Ana Bock (2004) define como Behaviorismo, Psicanálise, Fenomenologia e psicologia sócio-histórica. Terminamos a viagem histórica na descrição de como a psicologia se constituiu em profissão e a necessidade de sua aplicabilidade.

## Atividades

1. Assinale a alternativa correta:
  - a) a psicologia passa a ser considerada científica, a partir dos estudos de Wilhem Wundt, em 1879, com a criação do primeiro laboratório de Psicologia, na Universidade de Leipzig;
  - b) a construção do conhecimento científico, na psicologia, surgiu com a descoberta do átomo;
  - c) a psicologia se torna ciência com a chegada do homem à lua, pois foi uma forma de treinar os sujeitos para se adaptarem aos pequenos espaços.

2. Preencha o quadro a seguir, após a leitura das teorias da Psicologia:

TEORIAS	OBJETO DE ESTUDO	MÉTODO PARA ACESSAR TAL OBJETO
Behaviorismo		
Psicanálise		
Fenomenologia		
Psicologia sócio-histórica		

3. Marque a opção que indica o objeto de estudo da psicologia como ciência.
  - a) Exclusivamente a percepção humana.
  - b) Apenas os conteúdos inconscientes.
  - c) Formas diferenciadas de interação, de acordo com o método de trabalho de cada teoria psicológica.
  - d) A forma como a consciência se estruturava era objeto de estudo para todas as teorias psicológicas.
4. O que vem a ser, na sua concepção, uma interação humana, de acordo com os princípios psicológicos? Logo que descrever a sua percepção quanto ao questionamento, encaminhe-a para a web-tutora, para que possamos abrir uma discussão a respeito da temática. Lembre-se compartilhar informações e conhecimentos contribui para a construção de novos saberes. Aguardamos você na interatividade.
5. Assinale as atividades que possam ser desempenhadas pelos psicólogos:
 

<input type="checkbox"/> pesquisa	<input type="checkbox"/> tarô
<input type="checkbox"/> receitar medicamentos	<input type="checkbox"/> atendimento escolar
<input type="checkbox"/> atendimento clínico	<input type="checkbox"/> seleção de pessoal em organizações
<input type="checkbox"/> acupuntura	<input type="checkbox"/> ensino

6. Acesse o sítio do conselho de psicologia na internet ([www.cfp.org.br](http://www.cfp.org.br)), identifique os locais de atuação do psicólogo e, nestes, as formas de trabalho encontradas. Logo, assim como na atividade quatro, compartilhe sua pesquisa, por meio do ambiente virtual de aprendizagem, com a web-tutora da disciplina.

## Comentários das atividades

Se você assinalou a alternativa (a), na atividade um, acertou a questão, pois foi a partir deste fato que a psicologia passa a ser vista como ciência. A descoberta do átomo e a chegada do homem à lua não estabelecem nenhuma relação com a psicologia como ciência.

Com relação à atividade dois, o objeto de estudo do behaviorismo é o próprio comportamento, e o método para ver o comportamento é a observação do mesmo, já que este pode ser visto, contado, anotado e manipulado por todos. Para a psicanálise, seu objeto de estudo é a descoberta do inconsciente, e o método para estudá-la, inicialmente foi pela hipnose, posteriormente, passa a ser a cura através da fala, o paciente vai narrando suas lembranças e fazendo associações. Na fenomenologia, temos como objeto de estudo a descrição do fenômeno da consciência, o método de estudo para acessar a consciência são as atitudes humanas desenvolvidas a partir das vivências de cada um. Já na psicologia sócio-histórica, o objeto de estudo são os processos básicos e superiores dos seres humanos. O método para acessar tais processos é a compreensão dos sujeitos, em interação com os demais, e o social, de forma dialética. Já na atividade três, se você marcou a alternativa (c), compreendeu que todas as teorias psicológicas apesar da diversificação de suas metodologias tem como objeto de estudo as formas diferenciadas de interação, o que torna as outras alternativas incorretas.

Ao refletir e responder à atividade quatro, perceberá que a interação humana está relacionada com a idéia de relação de alguém com algo, que pode ser consigo mesmo, com os outros, com a materialidade, com a realidade social ou com o contexto cultural. Enquanto na atividade cinco, se você assinalou as atividades pesquisa, atendimento clínico e escolar, seleção de pessoal e organizações e ensino, acertou a questão. Receitar medicamentos, praticar tarô e acupuntura não tem relação com a atuação profissional do psicólogo. Ao realizar a pesquisa conforme proposto na atividade seis, perceberá que, onde tem pessoas, o psicólogo poderá atuar, cada uma de acordo com a situação problema ou contexto identificado.

## Referências

BOCK, Ana Mercês Bahia. A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

\_\_\_\_\_. Psicologia e Compromisso Social. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.





# Aula 2

## Psicologia Aplicada às Organizações

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- descrever em que consiste a Psicologia Organizacional;
- compreender o objeto de estudo da Psicologia Organizacional e sua aplicabilidade.

### Pré-requisitos

Para a compreensão da psicologia aplicada às organizações, inicialmente faz-se necessário que você tenha compreendido o conceito de psicologia, sua história e possibilidades de intervenção, apresentados na aula um. Aliado a isso, é importante o conhecimento do processo histórico do mundo do trabalho, ou seja, das diferentes concepções de trabalho para o homem, na história da civilização. Para tanto, você pode acessar o sítio que fala sobre o trabalho: <<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Trabalho>>.

### Introdução

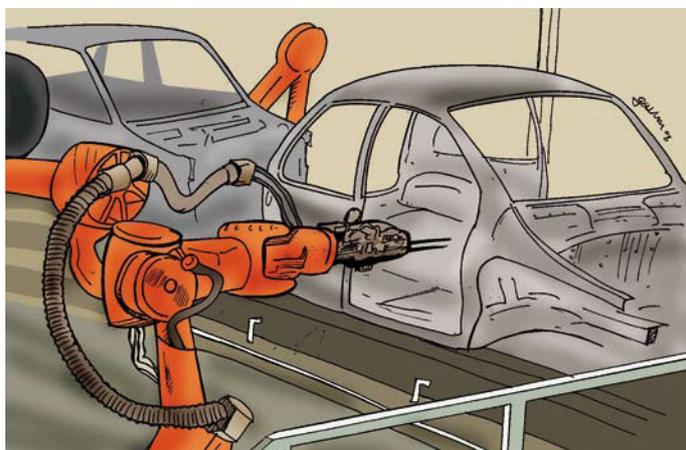
Como vimos na aula anterior, a psicologia é uma área de conhecimento que trabalha com o homem e suas interações. Dessa forma, onde existem pessoas, a psicologia pode atuar. Com o passar do tempo, o campo de aplicabilidade da psicologia expandiu-se, foi quando a psicologia organizacional passou a ser uma das áreas de atuação do psicólogo.

A Psicologia ocupou-se sempre em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, construindo, a partir daí, estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas. Portanto, surgiu a necessidade de se criar uma área que viesse a ter um olhar sobre as instituições de trabalho, para compreender integralmente o homem, já que tal compreensão passa pela sua inserção no mundo do trabalho e das relações que são criadas no interior das organizações em que trabalha.

É de extrema importância que você tenha uma visão mais ampla das organizações para que possa atuar de forma a contribuir para o desenvolvimento e crescimento delas. Este tema trará, para você, aspectos norteadores para a compreensão do mundo do trabalho e das organizações.

## 2.1 Como se deu o surgimento da Psicologia Organizacional

O aparecimento da psicologia organizacional e do Trabalho está claramente associado à crescente industrialização, que ocorreu nos países dominantes no cenário ocidental, no fim do século XIX e início do século XX. Coincidindo, também, com o próprio surgimento da psicologia no campo geral de estudos e aplicação. Este contexto se caracterizava pela busca crescente de seleção de funcionários para as empresas e de militares para os exércitos, já que neste período aconteceram as Grandes Guerras Mundiais. O fato de se buscar selecionar os candidatos qualificados aos cargos oferecidos mostra a preocupação com o desempenho no trabalho e com a eficiência organizacional, que, de certa forma, ainda são preocupações que orientam



as atividades dos psicólogos nesta área.

O taylorismo foi uma das correntes que mais influenciou a atuação da psicologia nas organizações em seus primórdios, uma vez que este estudo diz respeito à orientação das práticas de trabalho para que haja aumento de produtividade. Com isso, a psicologia ampliou sua atuação por meio de outras atividades, como treinamento dos empregados e a análise de fatores do ambiente que afetam este trabalho.

Após essa era de preocupação com a produtividade e aprimoramento das tecnologias que contribuiriam para a produtividade, podemos dizer que houve o surgimento de uma nova visão sobre as situações de trabalho. Surgiu então a preocupação com os fatores sociais, dirigindo-se o olhar para as relações humanas no trabalho, ou seja, de estudos e intervenções que se ocupavam com treinamento, luminosidade dos ambientes de trabalho, turnos de trabalho, segurança e disciplina passaram-se a estudos e intervenções que se dirigiram aos incentivos não-financeiros, como liderança e supervisão, relações interpessoais, entrevistas e aconselhamento.

Logo após, houve um grande movimento de estudos sobre a motivação humana, levando em consideração que o homem não se motiva com a satisfação apenas de suas necessidades básicas (fome, segurança, saúde, etc.); as organizações passaram a pensar em outros tipos de necessidades, como a auto-

estima e a auto-realização, ampliando, assim, as possibilidades de atuação da psicologia junto às organizações. Sobre esse assunto, você estudará de forma mais aprofundada na aula cinco.

A psicologia organizacional, se desenvolveu buscando dar respostas a desafios específicos postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos que marcaram o século XX, que também marcaram um novo rumo ao mundo do trabalho e das relações de produção, tema que veremos a seguir.

## 2.2 As inovações nas práticas do Psicólogo Organizacional a partir das modificações no mundo do trabalho

Para compreendermos a dinâmica que tem conduzido a produção de novos conhecimentos e de novas formas de atuação na área da Psicologia Organizacional, é importante analisarmos as transformações que estão remodelando o mundo do trabalho e que vêm exigindo novas formas de pensar e agir sobre os fenômenos organizacionais, na passagem do século XX para o XXI.

As mudanças constantes no mundo contemporâneo causaram impactos nas dimensões sociais e individuais do homem. Zanelli (2003, p. 416) nos revela que as principais mudanças ocorridas

dizem respeito ao desenvolvimento da tecnologia eletrônica e dos meios de comunicação, aos mecanismos de controle social mais sutis, ao desenvolvimento da biotecnologia, à fragmentação das grandes religiões, à ampliação do papel social da mulher, às alterações na configuração do núcleo familiar, ao fortalecimento dos movimentos de conscientização de defesa ambiental, à retração do Estado e consolidação das corporações transacionais, à difusão da hegemonia político-ideológica, ao aumento da produtividade atrelado ao desemprego estrutural, à intensificação da economia globalizada e dos níveis de consumo, à expansão da violência física em função direta do aumento da pobreza e do avanço da sociedade do conhecimento.

As mudanças sociais influenciaram diretamente o mundo do trabalho. Com isso, as organizações passaram a fazer novos arranjos institucionais mais flexíveis e necessários, frente ao processo de globalização. As alterações sociais no mundo do trabalho desencadearam outras situações, como o aumento do desemprego e do subemprego, gerando fonte de tensão psicossocial, tanto em suas conseqüências para o indivíduo quanto para a comunidade. O investimento na terceirização acontece de forma nunca vista antes. As inovações tecnológicas no trabalho alteraram a relação do sujeito com a atividade laboral e passaram a exigir novas competências e habilidades. Para fugir da ameaça do desemprego e para atender às solicitações da organização, muitos trabalhadores acabam adequando seus objetivos e valores aos da empresa, mudando também a relação indivíduo-organização.

Até o século XX, a psicologia organizacional, como vimos no item anterior, vinha somente respondendo as demandas, principalmente, econômicas e políticas das organizações e dos estudos vinculados a ela. Estava fadada a possuir uma atuação limitada, preocupada apenas com dar pacotes com soluções dos problemas, sendo o profissional considerado apenas como agente de reprodução do sistema.

Agora, frente ao novo cenário, a psicologia organizacional sofre uma reconfiguração em quatro principais aspectos: em suas práticas já tradicionais, no alargamento do cargo, nas intervenções, no segmento externo à organização.

Em relação às práticas tradicionais, todas elas sofreram importantes transformações, em função do desenvolvimento científico e das transformações nos contextos de trabalho. Como exemplo, podemos citar as atividades de recrutamento e de seleção, que passaram a ser fortemente terceirizadas, desencadeando o aumento crescente de consultorias. Outro exemplo destas mudanças nas práticas tradicionais é em relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, que acaba demandando a cultura da educação continuada, com o propósito de um constante aperfeiçoamento profissional. A avaliação de desempenho, também uma prática tradicional da psicologia organizacional, sofreu algumas alterações, as principais englobam o fato de que agora, não é somente a chefia que avalia o funcionário; além do mais, não se restringe somente ao desempenho real, mas, também, ao desempenho potencial.

Em relação ao alargamento do cargo de psicólogo organizacional, podemos dizer que as transformações no mundo do trabalho o levaram a participar de equipes multidisciplinares nos setores de recursos humanos das empresas.

Outra mudança na atuação do psicólogo organizacional diz respeito à forma de suas intervenções, sendo o psicólogo um profissional que também atua nas decisões em nível estratégico das organizações. Para acompanhar as transformações à sua volta e as reações internas da comunidade organizacional, o psicólogo passou a prestar serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudança implementados pela organização.

Já no segmento externo das organizações, os psicólogos têm se dedicado às consequências do trabalho informal e aos efeitos sobre quem se encontra excluído ou sobre quem pretende ingressar no circuito das atividades formais de trabalho. Inserindo-se aqui, as atividades voltadas para a formação profissional, escolha da profissão e reorientação de carreiras, entre tantas outras que focam a relação do indivíduo com o trabalho e ocupação, não necessariamente no interior de organizações. Cabe também ao psicólogo ter uma compreensão ampla



do cenário de transformações que marcam o momento atual (no qual o desemprego é um subproduto importante), para que possa atuar junto à população de desempregados e subempregados e resgatar sua capacidade de mobilizar recursos para sua reinserção no mercado de trabalho.

Será que com tantas transformações o psicólogo tem tido condições de acompanhar essas mudanças?

Devemos pensar que, como em qualquer profissão ou opção de exercício, a prática profissional exige busca de ética administrativa e política, visão de mundo calcada em rigorosidade, pesquisa, criticidade, flexibilidade, competência e disponibilidade para interagir em equipes multiprofissionais. Neste prisma, o psicólogo deve atualizar-se constantemente, frente às mudanças sociais, acompanhando as alterações nas relações de produção, bem como nas relações cotidianas, para, assim, realizar suas atividades, atendendo as necessidades psicológicas da comunidade organizacional.

Para tanto, o psicólogo deverá ter uma visão geral de como realizar seu trabalho na organização, assunto que veremos a seguir.

### 2.3 Uma visão geral do conhecimento e do campo de intervenções do Psicólogo Organizacional

Para a realização de seu trabalho na organização, o psicólogo organizacional poderá realizar algumas tarefas que irão contribuir, de forma efetiva, para que seus objetivos sejam alcançados. Tendo em vista que seus objetivos estão sempre direcionados à melhora da qualidade de vida da própria organização e das pessoas que a compõem.

Esse profissional pode usar o contexto organizacional para desenvolver pesquisa sobre o comportamento humano. Pode, ainda, participar de equipe multiprofissional, realizando diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais relativos à gestão de pessoas, no nível sistêmico (definindo problemas, elaborando propostas de estudo/diagnóstico; equacionando medidas de implantação).

Cabe, ainda, ao psicólogo analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização, para subsidiar elaboração de instrumentos necessários à administração de recursos humanos e modernização administrativa. A partir disso, também elaborar um programa de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, em que ele irá diagnosticar as necessidades desta intervenção, planejando e aplicando as atividades de acordo com as necessidades levantadas. O treinamento também deve ser avaliado para que haja uma constatação, ou não,

sobre se houve o alcance dos objetivos. A concepção de treinamento atual está voltada mais para a questão da educação continuada, estimulando o uso do potencial criativo que cada colaborador possui, uma vez que não se concebe mais uma organização que se preocupe apenas pontualmente com as questões isoladas de produtividade do seu colaborador.

A avaliação de desempenho também é uma tarefa bem específica a ser implementada pelo psicólogo organizacional, cabendo ao profissional elaborar projeto, preparar a organização para este processo de avaliação, acompanhar a realização das avaliações, analisar os dados obtidos com o processo e encaminhar os resultados, como forma de fornecer aos gestores novas oportunidades para trabalhar os comportamentos e os potenciais humanos.

Aliado a isto, o psicólogo organizacional pode implementar uma política de estágios na organização, em que ele deverá selecionar os estagiários, encaminhá-los aos seus respectivos setores e realizar o acompanhamento dos mesmos. Caso ele tenha estagiário de psicologia cabe, também, supervisionar o trabalho desse acadêmico, orientando-o no planejamento das atividades e avaliando seu desempenho.

Junto à equipe multiprofissional, o psicólogo deve ajudar a desenvolver a política de saúde ocupacional da organização, principalmente no que diz respeito à prevenção de agravos de saúde mental relacionados com os fatores do trabalho. Essa equipe em que o psicólogo atua também deve ficar responsável por ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador na organização, intervindo em problemáticas de integração do trabalhador, elaborando e implantando programas recreativos, sociais e culturais, bem como viabilizando o acesso do trabalhador e seus dependentes aos benefícios.

Outro tipo de intervenção do psicólogo nas organizações é efetuar movimentação interna de pessoal, analisando os motivos e as opções de permuta, bem como formalizando a movimentação e acompanhando o processo de adaptação.

O processo seletivo é uma das intervenções, como já foi dito, mais conhecidas e tradicionais dentro da psicologia organizacional. Consiste em basicamente promover, com pessoal externo, as vagas existentes na organização, construindo primeiramente uma análise profissiográfica (descrição e análise de cargo), atraindo os candidatos para as vagas (recrutamento) e organizando todo o processo de seleção, no qual pode haver uso de testes psicológicos, entrevistas, técnicas de dinâmicas de grupo, provas situacionais, provas de conhecimento específicos e gerais para cada cargo.



Pode, ainda, implantar e/ou atualizar plano de cargos e salários, fazendo análise de cargo e pesquisa salarial, elaborando instrumentos de integração do plano de cargos e salários.

Temos, até aqui, uma amostra do que o profissional da Psicologia pode desenvolver dentro de uma organização: se ele se compromete com seu trabalho de forma bem efetiva, se pensa a organização de forma crítico-reflexiva; se observa as demandas socioeconômico-políticas que podem estar ocorrendo em relação ao seu trabalho; se usa de criatividade e bom senso para definir as intervenções a serem realizadas e se, eticamente, se preocupa com a extensão de seu trabalho junto aos trabalhadores, ele fará realmente um trabalho diferenciado junto à organização, senão continuará sendo percebido como mero selecionador de pessoal.

Embora existam várias possibilidades de atuação do psicólogo nas organizações e a relevância que seu trabalho tem para o desenvolvimento organizacional, ele ainda é pouco incluído no âmbito profissional das organizações e do trabalho por grande parte das organizações. Aliado a isso, a visão que se tem desse profissional é sua restrição às atividades de recrutamento e seleção de pessoal.

É fundamental salientar que a psicologia organizacional se apodera do estudo das interações entre comportamento no trabalho e na organização. Seu interesse central é entender e lidar com os processos psicossociais que caracterizam as organizações de trabalho, como conjuntos de pessoas cujas ações precisam ser coordenadas, a fim de atingir metas e objetivos que definem a missão de uma organização. Portanto, busca compreender o comportamento das pessoas que trabalham, tanto em seus determinantes e suas conseqüências, como nas possibilidades da construção produtiva das ações de trabalho, com preservação máxima da natureza, da qualidade de vida e do bem-estar humano. Por isso, temos a necessidade de compreender o significado do trabalho para o homem, a fim de entendermos o seu comportamento no contexto organizacional. Sobre isso, veremos na próxima aula. Até lá!

## Síntese da aula

Nesta aula, vimos a importância do trabalho da Psicologia no âmbito da organização, bem como das ações que podem ser realizadas dentro da mesma, objetivando a atualização profissional, a melhora da qualidade de vida da organização e das pessoas que nela atuam. Vimos, ainda, como o psicólogo organizacional é de fundamental importância para a organização.

## Atividades

1. No seu entender, qual foi a relação estabelecida entre a produtividade e aprimoramento das tecnologias nas relações de trabalho, e a psicologia

organizacional? Estabeleça esse paralelo e socialize estas questões no ambiente virtual de aprendizagem.

2. Assinale a alternativa correta:
  - I. A psicologia organizacional se desenvolveu para dar respostas aos desafios econômicos do século XX.
  - II. A psicologia organizacional se desenvolveu para dar respostas aos desafios políticos do século XX.
  - III. A psicologia organizacional se desenvolveu para dar respostas aos desafios tecnológicos do século XX.
  - a) A alternativa I está correta.
  - b) As alternativas I e II estão corretas.
  - c) Todas as alternativas estão corretas.
  
3. Pense em alguma situação na qual você esteve em contato com os possíveis trabalhos desenvolvidos pelo psicólogo organizacional, se você já ouviu falar ou vivenciou um processo seletivo, se já conhece a avaliação de desempenho ou se já participou de algum treinamento. Ao pensar sobre essas atividades, escreva como elas podem influenciar o desenvolvimento organizacional como um todo e discuta no ambiente virtual de aprendizagem.
  
4. Assinale as atividades realizadas pelo psicólogo organizacional:
  - ( ) diagnóstico institucional;
  - ( ) fazer controle de qualidade;
  - ( ) elaborar programas de treinamento;
  - ( ) avaliação de desempenho;
  - ( ) auxiliar na supervisão dos horários dos funcionários.

## Comentários das atividades

Ao responder a atividade um, você pôde perceber que, após a preocupação com a produtividade e aprimoramento das tecnologias que contribuíam para a produtividade, podemos dizer que houve o surgimento de uma nova visão sobre as situações de trabalho. As relações humanas no trabalho passam a ser o objeto de interesse das organizações. Incluindo novos estudos sobre a motivação humana, as organizações passaram a pensar em outros tipos de necessidades, como a de auto-estima e a de auto-realização, ampliando, assim, as possibilidades de atuação da Psicologia junto às organizações.

Na atividade dois, a alternativa que deveria ter marcado é a letra (c), pois todas as afirmativas estão corretas. O desenvolvimento da Psicologia Organizacional aconteceu devido à necessidade de dar respostas a desafios específicos postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos que marcaram o século XX.

Na atividade três, você pôde observar que cabe ao psicólogo organizacional, analisar as atividades intrínsecas ao trabalho desenvolvido na organização, elaborar instrumentos necessários à administração de recursos humanos e modernização administrativa, elaborar um programa de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, diagnosticar as necessidades de treinamento, planejando e aplicando esse treinamento de acordo com as necessidades levantadas. A avaliação de desempenho também é uma tarefa bem específica a ser implementada pelo psicólogo organizacional, cabendo ao profissional elaborar projeto, preparar a organização. Dessa forma, comprometer-se-á com seu trabalho de forma efetiva, realizando-o diferenciado junto à organização, atendendo as necessidades da melhora da qualidade de vida do trabalhador em seu local de trabalho e vice-versa.

Se, na atividade quatro, você assinalou que as atividades realizadas pelo psicólogo organizacional são diagnóstico institucional, elaborar programas de treinamento e avaliação de desempenho, parabéns, acertou a resposta, pois fazer controle de qualidade e auxiliar na supervisão dos horários dos funcionários não são atividades desenvolvidas pelo profissional da psicologia na organização.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FIGLIOLI, José Osir. Psicologia para administradores . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações : homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZANELLI, José Carlos. O psicólogo nas organizações de trabalho . Porto Alegre: Artmed, 2002.

## Na próxima aula

Como você vê a transformação do significado do trabalho na história da civilização? Qual sua real função desde os primórdios da humanidade? É a construção da subjetividade humana, como um ato de criar e recriar-se? Ou uma atividade árdua, de castigo e obrigação? Na próxima aula você compreenderá melhor esses questionamentos. Até lá!



# Aula 3

## O significado e re-significado do trabalho para o Homem

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- identificar a natureza do trabalho, bem como a sua importância para o homem;
- compreender a transformação do conceito do trabalho na sociedade e na vida do homem.

### Pré-requisitos

Para o acompanhamento dessa aula é importante que você tenha um conhecimento prévio sobre o mundo do trabalho e suas implicações. Para tanto, poderá acessar os sítios do Sebrae e da Conaje, que falam sobre o mundo do trabalho: <http://www.sebrae.com.br> e <http://www.conaje.com.br>. Esse conhecimento é importante para que possamos aprofundar o saber sobre a construção da subjetividade humana e seu comportamento na organização.

### Introdução

Desde o início da civilização, o homem é considerado um ser social, apreendendo normas, valores, regras, hábitos de vida e elegendo uma forma de ser, construindo assim sua identidade. E é por meio do trabalho que o homem apropria-se da natureza na qual está inserido, evoluindo-se enquanto indivíduo ativo e cidadão.

Neste panorama, o sujeito, apropriando-se da natureza a seu serviço por meio do trabalho, muda também a sociedade ajudando no seu desenvolvimento, para assim, realizar-se dentro da mesma.

Dessa forma, podemos afirmar que o trabalho compõe a vida do homem que é construída pelas relações que surgem nesse processo de interação, principalmente se este homem sente-se realizado ao exercer a função a ele atribuída. Esta relação homem-trabalho é estabelecida de forma dialética, sendo responsável pela formação da identidade humana.

Nessa aula, trataremos o trabalho como fator essencial na formação da identidade do sujeito, bem como no processo de inclusão social para sua autoafirmação como ser produtivo.

### 3.1 Constituição social do trabalho

Nos seus primórdios, o trabalho sempre esteve associado a uma visão negativa, considerado como um fardo. O fato de o homem ter que trabalhar para sobreviver, inclusive, era considerado um castigo. Na época da revolução industrial, o homem era incluído no mundo do trabalho apenas como um recurso produtivo, ao lado das matérias-primas e das máquinas, sem qualquer consideração especial.



A história da desvalorização do trabalho é antiga, ocorrendo essa situação em todos os pólos do panorama internacional, não apenas no Brasil. Lacombe (2005) assevera que sua história remonta à Idade Antiga, aos romanos e à maioria das civilizações orientais. Dessa forma, o trabalho foi sendo considerado como algo desumano.

A partir do século XX, o trabalho passa a ser valorizado como parte da constituição humana. Esse processo de valorização nasce do próprio conceito de trabalho e da necessidade de solucionar problemas na relação de trabalho.

Começando a evoluir de forma positiva, ocorre a inversão de valores. O trabalho começa a ter sentido para o indivíduo, satisfazendo suas necessidades humanas. Assim, trabalho representa para o ser humano uma atividade de transcendência da consciência, aliado a uma ocupação, profissão, tarefa, sendo resultado de uma determinada ação, orientada para a produção de uma mercadoria ou realização de uma tarefa. A integração do homem no trabalho possibilita a tomada de consciência como um ser capaz de criação em decorrência das grandes descobertas e aperfeiçoamento tecnológico.

Para G. Friedmann, citado por Kanaane (1999), o trabalho assume os seguintes aspectos:

- técnico: relacionados ao lugar de trabalho e adaptação fisiológica e sociológica;
- fisiológico: refere-se ao grau de adaptação homem-lugar de trabalho-meio físico e ao problema de fadiga. Ele como um dado deve estar engajado no trabalho: seus músculos, sentidos e cérebro;
- moral: em que o trabalho deve ser uma atividade social humana, considerando suas aptidões, motivações, o grau de consciência, satisfações e a relação entre atividade de trabalho e personalidade;

- econômico: como fator de produção de bens, riqueza, geralmente em oposição ao capital e unido em sua função a outros fatores: organização, propriedade, terra.

Considerando esses aspectos, podemos dizer que o trabalho é uma ação humana praticada em um contexto social, que é influenciado por diversos fatores, o que resulta em uma interação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção.

Weil (2005), aponta que deve-se considerar os seguintes aspectos do fator humano nas organizações:

- adaptação do homem ao trabalho: procurar fazer aquilo que identifica profissionalmente para uma adaptação favorável;
- adaptação do trabalho ao homem: o ambiente físico de trabalho, maquinaria e as instalações devem ser adaptadas ao trabalhador;
- adaptação do homem ao homem: criar um ambiente de confiança e de cordialidade entre os colaboradores.

Devemos sempre lembrar que o trabalho se tornou um vínculo social e comunitário, determinando, em grande parte, o status do indivíduo e que nele sempre existirá uma relação de poder implícito, quando trabalhamos em grupo, em organizações.

Contudo, no decorrer da história da humanidade, o homem desempenha vários papéis como trabalhador, conseguindo ser reconhecido pelas organizações e por si próprio como um ser indispensável. Este autoconhecimento fez com que o indivíduo reivindicasse mudanças nas relações de trabalho, no ambiente físico e nas relações interpessoais, constituindo, assim, uma relação de trabalho entre seus pares de forma coletiva.

Veremos agora a importância do trabalho para a construção da subjetividade.

### 3.2 A importância do trabalho para a constituição da subjetividade

O conceito de trabalho tem várias nuances. Porém, é condição inerente à própria relação entre o desenvolvimento e a realização do trabalho, a construção de uma consciência humana do seu próprio fazer, constituindo, assim, um saber sobre si mesmo. A isso denomina-se subjetividade, a identidade que se constrói, a partir das relações mundanas, neste caso, a relação específica com o trabalho.

A construção da subjetividade estabelecida na realização da atividade do trabalho, segundo Konder (1987, p. 31), é o que o diferencia de outros animais:

através do trabalho, o ser do homem se distingue do ser dos animais e do ser das coisas: o sujeito humano passa a poder se assumir como sujeito em contraposição ao objeto. Através do trabalho, o homem não só se apropria da natureza como

se afirma e expande-se, desenvolve-se, transforma-se, cria-se a si mesmo.

Essa relação entre o trabalho e o criar-se a si mesmo só é possível na condição humana, pois, foi por meio do desenvolvimento do trabalho e da criação de instrumentos para a realização do mesmo, que o homem foi se desenvolvendo cada vez mais, a partir de suas características peculiares como homo sapiens.

### Pensando sobre o assunto

Podemos compreender bem a colocação anterior, dentro do seguinte exemplo: nos primórdios da humanidade, o homem pescava com as próprias mãos. Observando a realidade, apropriou-se de um pedaço de madeira e construiu um instrumento chamado lança, que servia para espetar o peixe. Ao construir esse instrumento para espetar o peixe, ficou mais fácil a pesca.

Esse instrumento, passando a fazer parte da consciência humana, após a construção do significado sobre a função do mesmo e as possibilidades de realização das atividades com ele, agora deixa de ser um simples instrumento e tem o significado da apropriação do peixe pela pesca. Posteriormente, o homem desenvolve a lança com maior precisão, aumentando, assim, a quantidade de peixes que a mesma pode suportar.



A este fato, denominamos transcendência humana na relação com o trabalho. É quando o homem analisa seu próprio fazer, aprofundando conhecimento sobre o mesmo e melhorando sua relação com o trabalho e consigo mesmo. Em um processo essencial e intrínseco ao ser humano, de apropriação de si mesmo, da natureza, do seu trabalho e sempre melhorando o seu fazer e ser.

Neste processo de criar-se a si mesmo e ao seu trabalho, o sujeito estabelece uma relação de reciprocidade entre si e a construção de uma sociedade, na qual, através de uma transcendência humana, estabelece uma

relação dialética entre si e atividade realizada, alterando, ao mesmo tempo, a si e a sociedade.

Nessa relação dialética, a transcendência humana está sempre presente, como veremos na continuação.

### 3.3 O trabalho e a transcendência humana

Como vimos, o trabalho é fundamental para que o sujeito se aproprie da natureza, aliada a um vir a ser. Por meio do trabalho, o homem vê a possibili

dade de interagir com o meio, com pessoas e consigo mesmo, garantindo seu crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento como ser humano.

Sendo assim, o homem, segundo Kanaane (1999), necessita redefinir o sentido que atribui ao trabalho, passando agora a construir sua subjetividade, promovendo o auto-desenvolvimento e o desenvolvimento das relações humanas que o caracterizarão como um ser social, estabelecendo vínculos e as interdependências que tais relações possibilitam.

A partir dessas relações, as pessoas desenvolvem o seu autoconhecimento, sua auto-estima, percebendo-se como um ser atuante, com condições de poder influenciar e ser influenciado, possibilitando melhores condições de qualidade de vida no trabalho.

Contudo, você pode perceber, como diz o ditado, que o trabalho dignifica o homem. Nesse sentido, concluímos que o trabalho e as relações humanas desenvolvidas no próprio processo laboral, são condições necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional.



Diante dessas relações, desenvolvemos várias dimensões interpessoais, como a habilidade de comunicar, de ouvir e compreender o que os outros nos dizem, dar e receber feedback, como também identificar as necessidades, sentimentos e comportamentos dos outros, bem como reconhecer, diagnosticar e lidar com os conflitos que podem surgir. Oferecendo a nós mesmo, por meio dessas relações, a habilidade de modificar nossos comportamentos e opiniões, bem como o comportamento do grupo diante dos objetivos que desejam alcançar.

Situação que tende a propiciar um clima positivo no ambiente de trabalho, por meio de afeto, compreensão, cooperação e respeito. Sobre esses aspectos estudaremos mais à frente, ao falarmos sobre os fatores que influenciam o comportamento organizacional.

Então, ao nos referirmos ao mundo do trabalho e à constituição social do mesmo, temos que levar em conta, sempre, que este é construtor e constitutivo do ser humano como formador de identidade.

Só nos humanizamos frente a outros seres humanos e mediados pelas mudanças dialéticas que a realidade cotidiana nos coloca. Inevitavelmente, para nos criarmos e recriarmos enquanto sujeitos, o trabalho é a mediação fundamental para o nosso vir-a-ser como sujeitos no mundo, possibilitando, assim, a evolução tecnológica, econômica e social. Nessa evolução tecnológica, há um crescimento considerável nas organizações de trabalho. Diante disso, tem-se a necessidade de compreender como as pessoas se comportam no ambiente organizacional, assunto que será abordado na próxima aula.

## Síntese da aula

Nessa aula, vimos como o trabalho se constitui na história da humanidade. Inicialmente, como um castigo, para, depois, estabelecer uma relação entre o mundo e a construção da subjetividade. Comprendemos a importância do trabalho para a constituição da realidade social, bem como a dialética estabelecida entre o meio e a constituição da subjetividade, esta sendo formada pela relação com o trabalho. Finalizamos o saber sobre o significado do trabalho como fator de resignificação da própria subjetividade humana, quando nos remetermos ao trabalho como transcendência humana. Para vermos se, de fato, você compreendeu os assuntos abordados, vamos agora responder algumas atividades de estudos?

## Atividades

1. Assinale a alternativa correta no que diz respeito à natureza do trabalho:
  - a) nos seus primórdios, o trabalho sempre esteve associado a uma visão negativa, sendo considerado um fardo. O fato do homem ter que trabalhar para sobreviver era considerado um castigo;
  - b) na antiguidade, o trabalho era visto como uma forma de agrado aos deuses. Quem não trabalhasse seria castigado;
  - c) na antiguidade, os nobres eram eleitos em conformidade ao número de horas trabalhadas por dia. Quanto mais trabalhassem, mais direito a títulos de nobreza teriam.
2. Discuta, no ambiente virtual de aprendizagem, sua compreensão sobre a assertiva a seguir: “Assim, trabalho representa para o ser humano uma atividade de transcendência da consciência, aliado a uma ocupação, profissão, tarefa, sendo resultado de uma determinada ação, orientada para a produção de uma mercadoria ou realização de uma tarefa”.
3. Discuta em grupo sobre utilização de instrumentos criados pelo homem na história da humanidade, como criação do trabalho sendo este a própria criação da subjetividade. Aproveite o exemplo da lança e do peixe, e crie outro exemplo para esta situação.
4. Coloque V para a sentença verdadeira e F para a falsa.
  - ( ) Quando falamos de construção da consciência por meio do trabalho, nos referimos aos aspectos negativos que o mesmo determina em nossa personalidade.
  - ( ) Transcender é o mesmo que paralisar, dessa forma, o trabalho exaustivo paralisa e imobiliza o sujeito.

- ( ) O trabalho estabelece uma relação direta entre a construção de si mesmo e a própria sociedade, constituindo a transcendência humana.
- a) V, V, F
- b) V, F, V
- c) F, F, V

## Comentário das atividades

Com relação à atividade um, a alternativa correta é a letra (a), pois, como vimos, o trabalho sempre esteve associado a uma visão negativa, está considerado um fardo. O fato do homem ter que trabalhar para sobreviver, inclusive era considerado um castigo. Na época da revolução industrial, o homem era incluído no mundo do trabalho apenas como um recurso produtivo, ao lado das matérias-primas e das máquinas, sem qualquer consideração especial.

A atividade dois está relacionada com a evolução da sociedade e a inversão dos valores sobre o mundo do trabalho. Esta começa a fazer sentido para o indivíduo, passando a satisfazer suas necessidades humanas enquanto atividade, não apenas como um fardo. A integração do homem no trabalho possibilita a tomada de consciência como um ser capaz de criação em decorrência das grandes descobertas e aperfeiçoamento tecnológico.

Na atividade três foi possível perceber que é na relação entre o trabalho e o criar-se a si mesmo que o homem foi construindo sua subjetividade. Essa criação e recriação, é possibilitada por meio da construção de instrumentos pelo próprio homem, e pela apropriação do significado destes. Posteriormente, outras atividades vão sendo realizadas. Podemos exemplificar esta situação com a invenção da roda. Este invento possibilitou muitas outras mudanças para a sociedade e para o próprio homem. A partir da roda, ficou mais fácil o transporte de mercadorias com a invenção do barco a vapor, por exemplo.

Na atividade quatro a alternativa correta é a letra (c), visto que é no processo de criar-se a si mesmo e a sociedade de forma dialética que se constrói a transcendência humana. As alternativas anteriores são falsas porque o trabalho não é o responsável pela construção negativa de nossa consciência, mas o que fazemos dele. E, transcender é ir além, e não paralisar.

## Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações :o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.



# Aula 4

## O comportamento organizacional e o seu contexto

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- reconhecer a importância do estudo do Comportamento Organizacional;
- identificar os vários contextos constituidores das organizações.

### Pré-requisitos

Para atingir os objetivos propostos para essa aula, é importante que você tenha noções dos enfoques comportamentais na administração, tratados na ciência do comportamento. Se você não está seguro quanto a este conteúdo, recorra a algum material auxiliar, das apostilas anteriores, e também ao material das aulas anteriores, especialmente às aulas dois e três, nas quais foi abordada a questão da aplicabilidade da Psicologia em uma organização, bem como a transformação do significado do trabalho para o colaborador. Este conhecimento é fundamental para compreender a importância do estudo do comportamento organizacional e os vários contextos constituidores das organizações.

### Introdução

O que vem à tona quando começamos a nos questionar sobre o comportamento organizacional? É a organização que se comporta ou os indivíduos que nelas estão se comportando? O nosso comportamento como colaborador provoca algum impacto no clima psicológico da organização na qual trabalhamos?

Então, pessoal! Nessa aula iremos responder a tais questionamentos, bem como abordar essa temática de forma mais detalhada, observando que a mesma surgiu dentro da Administração como uma teoria interdisciplinar. Busca desenvolver e integrar, nos colaboradores de determinada organização, o conhecimento sobre o que deve ser feito e, também, habilidades específicas de como efetivamente fazer o que deve ser feito em contextos variados. Para que isso aconteça, devem ocorrer vários níveis de análise de entraves e possíveis soluções dentro das organizações.

Diante disso, veremos que o comportamento organizacional é uma interação que acontece, especificamente, entre uma pessoa, outras pessoas e/ou em seu ambiente, sendo que cada uma das partes afeta a outra, reciprocamente. Como há vários tipos de organizações, não há como não falarmos um pouco sobre as organizações e como são formadas.

Portanto, como pôde observar, temos muito o que aprender nesta aula. Então, vamos em frente para mais uma jornada de aquisição de conhecimentos!

#### 4.1 Comportamento organizacional e sua conceituação

Chiavenato (2004, p. 5) ensina que “o Comportamento Organizacional (CO) refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações”. É importante notar que, apesar da terminologia, não é a organização quem se comporta, mas, sim, os indivíduos que nela trabalham.

Estudar como esses indivíduos, cada um com sua forma original de ser, interagem com o ambiente físico da empresa, com os grupos que nela se formam, com as regras próprias de cada organização, com os clientes (internos e externos) e como cada um influencia o outro, reciprocamente, é o campo de estudo do Comportamento Organizacional.

Ao estudarmos sobre o comportamento organizacional, devemos considerar as mais diversas interfaces que ocorrem no ambiente organizacional, quando tratamos sobre algum tipo de interação, seja ela entre indivíduos-indivíduos, indivíduos-grupos, grupo-grupo, grupo-organização, organização-organização e organização-meio ambiente, pois essas relações afetam tanto diretamente quanto indiretamente o clima psicológico da organização, contribuindo ou não para uma sinergia da equipe de trabalho, bem como a sua adaptação.

#### Saiba mais

O estudo do Comportamento Organizacional baseia-se, predominantemente, nas contribuições da Psicologia no que tange ao comportamento individual (considerando aprendizagem, desenvolvimento, percepção, motivação, personalidade, inteligência) e grupal (psicologia social), mas aceita contribuições de outras áreas (antropologia, sociologia, ciências políticas, economia, medicina, etc.). Para obter maiores informações sobre estas tópicos, leia o livro Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital de Antonio Cesar Amaru Maximiano - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005, em especial os capítulos 11 e 12.

Para entendermos o Comportamento Organizacional, alguns aspectos devem ser considerados. Esses aspectos dividem-se em dois níveis: visíveis e invisíveis. Os visíveis são aqueles que compõem a estruturação física e de comando da organização, os objetivos que a organização pretende atingir, as políticas e os

procedimentos, as tecnologias utilizadas. Os aspectos invisíveis são aqueles que influenciam no comportamento das pessoas, mas que não são totalmente claros (pelo menos imediatamente). Eles surgem a partir da história de vida de cada um (como a percepção, atitudes, escolha em participar de certos grupos) e da interação com os grupos existentes na organização (normas grupais, conflitos interpessoais e intergrupais), assuntos esses que iremos estudar nas próximas aulas.

Como vimos até aqui, o comportamento organizacional se constitui a partir das interações que surgem no ambiente da empresa. Mas você sabe como podemos conceituar uma organização? Que tal vermos isso a seguir?

#### 4.1.1 Como se formam as organizações

Chiavenato (2004, p. 20) define organização como um “conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho, para alcançar um propósito comum” e sua existência influencia tanto na vida das sociedades como na vida privada de cada um.

Mas como se formam as organizações?

Primeiro, não podemos nos esquecer de que as organizações são sistemas abertos, que necessitam do meio ambiente externo para funcionar. É do meio ambiente que chegam os recursos que serão transformados ou as informações sobre as necessidades dos clientes. A mão-de-obra que compõe seu quadro de colaboradores também vem do ambiente externo. Os produtos e serviços finais retornam à sociedade para serem consumidos, ou seja, retornam ao ambiente externo de maneira transformada.

Assim, elas existem porque a sociedade precisa delas, tanto como produtora de bens e serviços necessários ao bem estar da sociedade, quanto como empregadora de seus cidadãos.

Elas se constituem de prédios, equipamentos, materiais diversos, matéria-prima. Essa parte denomina-se infra-estrutura organizacional.

Além dos componentes físicos, como falado anteriormente, existem também as pessoas. São elas, através de seu comportamento, que, atuando dentro da organização, acabam moldando a própria forma de agir de uma organização. Todos nós já dissemos, ou já ouvimos alguém dizer, por exemplo, que a empresa X me atendeu muito bem quando fiz uma reclamação. Ora, todos nós sabemos que quem atendeu bem foi uma pessoa, mas ações individuais acabam constituindo a ação da organização. Nesse sentido, quando estamos no nosso ambiente de trabalho, estamos, sim, falando e agindo pela empresa na qual temos vínculo empregatício.

Dessa forma, somos nós, as pessoas, que damos vida à organização. Motivo pelo qual as novas tendências da Administração estão deixando idéias antigas sobre administração de pessoal para substituí-las por administrar com as pessoas. Portanto, as organizações são constituídas a partir de infra-estrutura, pessoas e processos.

### Pensando sobre o assunto

Administrar é desenvolver os processos que possibilitem a produção de certos bens e produtos destinados à venda e, conseqüentemente, melhores preços, para garantir a sobrevivência da organização. Para isso utiliza-se de uma estrutura física. Agora, tanto a criação dos processos quanto a produção, venda e a utilização dos equipamentos, só são possíveis graças às pessoas. Ou seja, só existe organização porque existem pessoas trabalhando nela. É por isso que entender sobre negociação e reciprocidade é de grande importância.

#### 4.1.2 Negociação e Reciprocidade

A empresa, nos dias atuais, para se manter viva no mercado em que atua, buscando a eficácia e a eficiência na prestação de seus serviços, necessita refletir sobre suas atividades, ações orientadas para um resultado, para atingir o sucesso tão almejado por todas elas, que, certamente, afeta o comportamento organizacional. Para isso, deverá considerar alguns pontos que podem se tornar esteios em toda a sua prática organizacional, como a negociação e a reciprocidade.

Como vimos anteriormente, as organizações dependem das pessoas para sobreviver, mas, para isso, os gestores devem desenvolver processos de interação que estejam baseados na confiança, no envolvimento, no diálogo, na responsabilidade, na negociação e na reciprocidade, como também em outros aspectos, sobre os quais, possivelmente, você, ao ler esta aula, deve ter pensado ou refletido.

Mas como podemos definir a palavra negociação?

Como sabemos, desde o sistema econômico artesanal, negociar é interagir, trocar. Para tanto, é importante sabermos que o ato de negociação como prática cotidiana tornou-se uma atividade própria dos seres humanos. Para isso, são necessárias algumas habilidades comportamentais, tais como: ser criativo, boa capacidade de percepção e comunicação, além de algumas estratégias e técnicas específicas de negociação que você irá estudar na disciplina negociação do oitavo período.

O ato de negociar também exige a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, de sermos compre-



ensivos com o outro, para de sentir e compreender a sua postura, seus medos e dificuldades. Até mesmo porque as negociações envolvem problematizações e, neste ato, devemos resolver os problemas de forma que haja ganhos, benefícios e vantagens para todos os envolvidos. Para isso, é fundamental a reciprocidade no ambiente organizacional.

Assim, a reciprocidade diz respeito a trocas mútuas, que podem acontecer entre pessoas, grupos ou entre pessoas e grupos. A reciprocidade está relacionada com a capacidade de reconhecer o outro em interação. Isso faz com que a organização torne-se um processo de reciprocidade entre as pessoas, desde que correspondam seus compromissos com o colaborador.

Por um lado, a organização deseja certas habilidades daquelas pessoas que contrata, a fim de atingir seu objetivos. As pessoas contratadas também possuem seus objetivos (crescimento pessoal, melhores salários, benefícios, treinamento especial, reconhecimento, possibilidade de ascensão funcional) e querem atingi-los por intermédio da organização de que participam. Quando isso se concretiza, podemos dizer que houve uma reciprocidade entre organização e colaborador.

Da mesma forma que as organizações se adaptam ao ambiente externo que se apresenta, as pessoas também se adaptam às condições ambientais que lhes são impostas. Quando existem pessoas, a adaptação sempre acontece, não importa o ambiente de interação: escola, trabalho, igreja, casamento, relações pais e filhos, etc. O que vai determinar as escolhas das pessoas (ou adaptação) vai depender da história de vida de cada sujeito e das condições atuais que se apresentam.

As empresas buscam, no seu dia-a-dia, analisar certos cenários para definir como atuar no mercado. O que oferecer e como oferecer determinado produto, a fim de se adaptar às mudanças econômicas mas nem sempre conseguem obter todas as informações necessárias para tal. E, quando pensamos em um contexto organizacional, percebemos que, muitas vezes, o colaborador comum não tem acesso às informações necessárias para se adaptar ao ambiente. Isso pode prejudicar não somente os colaboradores, mas a própria organização. Daí a importância de trabalhar a negociação e reciprocidade com a equipe no ambiente organizacional.

Mas, para isso, também é preciso conhecermos as características do comportamento organizacional, assunto esse que trataremos a seguir.

## 4.2 Características do comportamento organizacional

O CO tem características próprias e marcantes. Apesar de fazer parte da Administração, não se confunde com ela. A Administração preocupa-se com processos, sistemas, gestão de conhecimento, entre outros. "O CO preocupa-se em compreender, prever e gerenciar o comportamento humano nas organizações" (CHIAVENATO, 2004, p. 7).

As principais características do CO são:

Quadro 1: Características do comportamento organizacional

<b>É UMA CIÊNCIA APLICADA</b>	Utiliza-se de conhecimento científico na prática. Tem por objetivo aumentar a satisfação dos empregados e o sucesso organizacional.
<b>ADOPTA ABORDAGEM CONTINGENCIAL</b>	Por meio da análise de contingências, busca as várias formas de agir. Nesse tipo de análise, nada é definitivo.
<b>USA MÉTODOS CIENTÍFICOS</b>	Seu método é o do teste empírico (ver o que ocorre no mundo) sobre a dinâmica do comportamento humano nas organizações, de forma sistemática.
<b>AJUDA A ENTENDER AS PESSOAS DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO</b>	É um estudo de fundamental importância aos profissionais que atuam com pessoas, para que possam entender os que trabalham na empresa e, assim, achar a melhor forma de integrar esse corpo funcional às ações pretendidas pela organização.
<b>É INTERDISCIPLINAR</b>	Várias ciências que se preocupam em estudar o comportamento humano contribuem com o CO (Antropologia, Sociologia, Medicina, Psicologia, Economia, etc.).
<b>RELACIONA-SE A VÁRIOS CAMPOS DE ESTUDO</b>	Vários campos de estudos também contribuem com o CO (gestão de pessoas, teoria das organizações, etc.).

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

### Pensando sobre o assunto

Com essa rápida apresentação, você deve ter percebido que o estudo do Comportamento Organizacional "é a convergência gradual de várias escolas de pensamento" (BOWDITCH, 2004, p. 19), no sentido do estudo situacional ou contingencial.

E, em relação aos níveis de estudo do comportamento organizacional, o que precisamos compreender? Sobre isso, veremos a seguir.

### 4.3 Níveis de estudo do comportamento organizacional

Existem alguns níveis em que se pode estudar o comportamento humano dentro das organizações, que se resumem em três:

Quadro 2: Níveis de comportamento organizacional

<b>NÍVEL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Nível macroorganizacional ou macroperspectiva	Engloba o comportamento organizacional como um todo, abrangendo, como acontece, a comunicação, a liderança, o gerenciamento de conflitos e, conseqüentemente, o estresse, negociações, desenvolvimento e aplicação de políticas.

NÍVEL	CARACTERÍSTICAS
Nível mesoorganizacional ou intermediário	Estuda o comportamento das várias equipes que compõem a organização. Os estudos utilizam-se dos conhecimentos sobre empowerment, dinâmica de grupos, produtividade dos grupos.
Nível microorganizacional ou microperspectiva	Estuda o comportamento do indivíduo quando este trabalha sozinho. A ênfase desses estudos encontra-se nos trabalhos sobre personalidade, percepção, motivação, diferenças individuais, aptidões, interesses.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).



O CO é uma disciplina científica, que busca compreender os processos interativos das pessoas que trabalham em busca de um objetivo comum, considerando a missão e os valores organizacionais. Assim, isso se tornou um desafio para os gestores, pois compreender o indivíduo, o grupo e como são as implicações de seus comportamentos no ambiente organizacional não é nada fácil.

Diante disso, precisamos contextualizar as variáveis que estão sendo consideradas no do estudo do Comportamento Organizacional.

Em ciência falamos de variáveis independentes (VI) e variáveis dependentes (VD), como visto na aula um.

Mas quais são as VI e VD que interessam para o estudo do comportamento organizacional?

Dentro de uma organização, os comportamentos que preocupam e que, historicamente, são estudados pelas várias teorias de administração são produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e cidadania organizacional (ou vestir a camisa de uma organização). Esses comportamentos são as variáveis dependentes.

Identificar quais as variáveis independentes que controlam tais variáveis dependentes garante que, alterando-se as variáveis independentes, as dependentes se ajustarão. É nesse sentido que a ciência pode prever e controlar certas respostas.

As variáveis independentes, no caso do comportamento organizacional, são as que compõem os três níveis de estudo do CO: o comportamento humano influenciado por variáveis num nível macroorganizacional, mesoorganizacional e microorganizacional.

A forma como cada organização irá interferir nas variáveis independentes dependerá dos levantamentos de dados relevantes referentes a cada situação específica e aos objetivos próprios de atuação que se propõe. Daí a necessidade de se estudar sobre o comportamento organizacional.

Então, diante de todo o exposto anteriormente, podemos concluir, que o Comportamento Organizacional estuda, predominantemente, as interações dos colaboradores dentro de uma organização. Essas interações envolvem cada um, com suas características próprias e a estrutura organizacional em si, além da forma como os grupos de colaboradores se organizam (de forma espontânea) e de acordo com a estrutura formal da organização e como todos se influenciam mutuamente.

Esse estudo acontece de forma sistemática, utilizando-se de metodologia científica e recebendo influências de várias outras disciplinas e campos de conhecimento. E tem como objetivo fazer com que colaboradores e empresa consigam estabelecer um amplo conhecimento do que cada um almeja, com a finalidade de que cada uma das partes consiga atingir seus objetivos, ou grande parte deles.

As organizações possuem três contextos nos quais cada pessoa individualmente vai se adaptar, participando do corpo administrativo ou não. Esses contextos são: as próprias pessoas que podem se apresentar individualmente ou em grupo, a estrutura física e os processos administrativos que devem ser atendidos.

A forma como cada adaptação individual vai acontecer é impossível prever, uma vez que o comportamento humano, em última instância, é multideterminado. No entanto, um caminho importante a ser considerado é aquele que contempla os objetivos que cada um determina como importantes para suas vidas.

Então, o estudo sobre a motivação, atitudes e liderança é essencial para a compreensão do comportamento organizacional. Daí a necessidade de estudarmos sobre essas temáticas, assuntos estes, que serão apontados na próxima aula. Até lá!

## Síntese da aula

Esta aula sintetizou o que é comportamento organizacional, sua importância, as principais influências que recebe, sua principal forma de ação e seu papel no mundo dos negócios. Vimos que estudar o comportamento organizacional só é possível por meio da compreensão das relações que permeiam a vida das pessoas que compõem o grupo de colaboradores, e isso se tornou um grande desafio para os gestores que estão à frente dos processos organizacionais, visto que tais ações e comportamentos refletem no clima organizacional da empresa. Foram apresentados os contextos existentes dentro das organizações e como as pessoas respondem a eles, considerando a negociação e a reciprocidade como fatores fundamentais nas

relações interativas. Sabemos que, muitas vezes, o comportamento das pessoas surpreende; por isso, o estudo do comportamento organizacional é apontado em três diferentes níveis: o do indivíduo, o do grupo e o do processo organizacional.

## Atividades

1. Sobre o conceito de Comportamento Organizacional (CO), marque a alternativa correta:
  - a) o estudo do CO busca compreender, essencialmente, as relações entre grupo-organização, desconsiderando a história de vida de cada indivíduo que compõe o grupo;
  - b) o CO refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações;
  - c) o CO estuda, predominantemente, as relações que afetam indiretamente o clima psicológico da organização, que não contribui para uma sinergia da equipe de trabalho, bem como para a adaptação do colaborador.
  
2. Agora que você já consegue perceber o que é o Comportamento Organizacional, faça um comentário sobre a importância do estudo do comportamento organizacional para a melhoria das relações, envolvendo colaboradores e organização. Após ter feito o comentário por escrito, envie, via web-interatividade, suas impressões para compartilhar com os professores da disciplina.
  
3. Aponte, a seguir, os vários contextos constituidores da organização.
  
4. Preencha o quadro abaixo, de acordo com o conteúdo apresentado e especifique os níveis de estudo do comportamento organizacional com suas respectivas características:

NÍVEIS	CARACTERÍSTICAS

## Comentário das atividades

Resolvendo as atividades um e dois, você atingiu um dos objetivos propostos: reconhecer a importância do estudo do comportamento organizacional, pois a organização é influenciada constantemente pelas pessoas que dela fazem parte. Então, se na atividade um, marcou a alternativa (b), você respondeu adequadamente, visto que o CO tem como finalidade estudar o comportamento dos indivíduos e grupos que atuam na organização, com o propósito de compreender as relações de interação que influenciam fortemente o processo organizacional. E

relações interativas. Sabemos que, muitas vezes, o comportamento das pessoas surpreende; por isso, o estudo do comportamento organizacional é apontado em três diferentes níveis: o do indivíduo, o do grupo e o do processo organizacional.

## Atividades

1. Sobre o conceito de Comportamento Organizacional (CO), marque a alternativa correta:
  - a) o estudo do CO busca compreender, essencialmente, as relações entre grupo-organização, desconsiderando a história de vida de cada indivíduo que compõe o grupo;
  - b) o CO refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações;
  - c) o CO estuda, predominantemente, as relações que afetam indiretamente o clima psicológico da organização, que não contribui para uma sinergia da equipe de trabalho, bem como para a adaptação do colaborador.
2. Agora que você já consegue perceber o que é o Comportamento Organizacional, faça um comentário sobre a importância do estudo do comportamento organizacional para a melhoria das relações, envolvendo colaboradores e organização. Após ter feito o comentário por escrito, envie, via web-interatividade, suas impressões para compartilhar com os professores da disciplina.
3. Aponte, a seguir, os vários contextos constituidores da organização.
4. Preencha o quadro abaixo, de acordo com o conteúdo apresentado e especifique os níveis de estudo do comportamento organizacional com suas respectivas características:

NÍVEIS	CARACTERÍSTICAS

## Comentário das atividades

Resolvendo as atividades um e dois, você atingiu um dos objetivos propostos: reconhecer a importância do estudo do comportamento organizacional, pois a organização é influenciada constantemente pelas pessoas que dela fazem parte. Então, se na atividade um, marcou a alternativa (b), você respondeu adequadamente, visto que o CO tem como finalidade estudar o comportamento dos indivíduos e grupos que atuam na organização, com o propósito de compreender as relações de interação que influenciam fortemente o processo organizacional. E

# Aula 5

## Motivação, atitudes e liderança: fatores influenciadores do comportamento organizacional

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- reconhecer a importância da motivação e atitudes para o comportamento humano nas organizações;
- conceituar liderança e identificar o porquê da necessidade de um líder nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho, em grupos e sociedade.

### Pré-requisitos

Para acompanhar esta aula, é importante você ter estudado, criteriosamente, os módulos apresentados anteriormente, observando cada detalhe, em que foram abordados alguns aspectos dessa temática que iremos trabalhar nesta aula. Recorra ao material da disciplina do módulo anterior se achar necessário releia o conteúdo. Como também é importante ter compreendido, em especial, as aulas três e quatro dessa disciplina, em que foram tratados a transformação do significado do trabalho para o homem e o comportamento organizacional, pois evoluiremos nossos estudos. Esses conhecimentos são fundamentais para você compreender como a motivação do indivíduo, suas atitudes, bem como a capacidade de liderar influenciam o processo organizacional. Vale lembrar que as motivações internas, ações externas e conhecimentos são necessários, para que o indivíduo possa desempenhar a sua função com mais entusiasmo e dedicação.

### Introdução

Olá, pessoal!

Aqui estamos para dar um grande passo teórico sobre as teorias psicológicas aplicadas às organizações. Até aqui você estudou sobre a psicologia e sua evolução, como surgiu a psicologia nas organizações, entre outras teorias fundamentais para o nosso estudo nesta disciplina.

Mas, agora, você vai estudar alguns dos aspectos que mais influem nessas relações no ambiente de trabalho, contribuindo para que seu estabelecimento seja positivo, e por que, algumas vezes, temos dificuldades em nos relacionarmos. Então, diante disso, indagamos a você:

Qual a necessidade de conhecermos os processos motivacionais? E as atitudes? Já nascemos líderes ou adquirimos essa capacidade conforme nosso desenvolvimento?

Diante de tantos questionamentos, é importante sabermos que a motivação, as atitudes dos indivíduos e a capacidade de liderar são temas que atualmente vêm sendo discutidos em todos os âmbitos organizacionais. Temas fundamentais para compreendermos o comportamento organizacional, visto que todo comportamento é motivado, e isso tem influência direta nas ações, atitudes dos indivíduos.

Falar em liderança é falar em grupo, em equipe. E toda organização é composta de grupos ou, pelo menos, de agrupamentos de pessoas. Para tanto, é de extrema necessidade que os grupos que compõem as organizações tenham à sua frente um líder.

Percebem-se, muitas vezes, várias dificuldades de produtividade, de interação entre colaboradores, de crescimento pessoal e profissional no contexto empresarial. Isso resulta da falta de compreensão, de reconhecimento dos interesses e necessidades das equipes de colaboradores, o que afeta, diretamente, o desempenho deles. Então, vamos em frente, aos nossos estudos!

## 5.1 Fatores influenciadores do comportamento organizacional

Ao nos relacionarmos com o outro, percebemos a gama de fatores que fazem com que sejamos diferentes um dos outros, e isso interfere nas relações e interações humanas. Você sabe o que mais diferencia um ser humano um do outro? Por que irmãos de mesmo pai e mãe apresentam comportamentos às vezes extremamente diferentes? Por que o colega chega bem humorado ao trabalho em um determinado dia e, no outro, está extremamente mal humorado? Será que essas ações e reações não são resultados das influências sociais e ambientais, além das hereditárias, que permeiam a vida do ser humano?

Tanto a condição filogenética quanto o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

Os estímulos internos são provenientes das condições fisiológicas. Outros fatores que também nos tornam diferentes e que interferem no comportamento humano são a questão do gênero, a idade, a maturação neurofisiológica, bem como a capacidade intelectual-afetivo-emocional. Todos esses traços e fatores, em contato com o ambiente externo, nos definem como ser humano individual, com as suas particularidades específicas.

Segundo Bock (1999), os fatores biológicos permitem ao homem apropriar-se da cultura e formar as capacidades e funções psíquicas, desenvolvendo aptidões que se formariam a partir do contato com o mundo dos objetos e com fenômenos da realidade, resultante da experiência sócio-histórica da humanidade.

Além disso, os estímulos externos que provêm das influências sociais e ambientais também manifestam no indivíduo, ao se relacionar com as pessoas, interferindo de forma positiva e negativa nas interações humanas. No contexto familiar, aprendemos e adquirimos certos valores, atitudes que permeiam nossa vida inteira. Isso faz com que surjam inúmeras formas de estruturas familiares, assim como uma infinidade de tipos de cultura e padrões de comportamentos que vão se produzindo, ganhando importância nos comportamentos humanos.

Essas diversidades culturais produzem diferentes tipos de comportamentos no indivíduo para que ele consiga satisfazer suas necessidades.

Isso faz com que diversos conceitos sociais e psicológicos, que são constituídos por uma gama de significados produzem atitudes manifestadas por comportamentos que nos diferenciam. Dessa forma, os diversos grupos humanos vão vivendo, resolvendo seus conflitos ao longo da sua história de vida pessoal e profissional, de acordo com a cultura e o meio no qual está inserido, o que significa diferentes comportamentos de indivíduo para indivíduo, mas tudo isso contribui para a sua adaptação em diversos contextos, em grupos variados (de família, amigos, de trabalhos, entre outros).

Tudo isso faz com que os indivíduos sejam diferentes quanto à sua percepção, autoconhecimento, necessidades, motivação, atitudes, comunicação, fatores que influem diretamente no desenvolvimento das relações humanas. Sobre alguns desses fatores estudaremos, nessa aula, de forma mais específica, como a motivação, as atitudes e o comportamento de liderar, que têm forte influência no comportamento de um colaborador no ambiente organizacional. Então, vamos conhecer cada um desses fatores de forma específica. Vamos iniciar pela motivação humana.

### 5.1.1 Motivação humana

As pessoas são consideradas o capital intelectual da organização. Então, ultimamente, com as transformações ocorridas no mundo do trabalho, vem sendo reconhecidas como elementos humanos fundamentais nas organizações, como já visto e estudado na aula três. Diante de tal premissa, devemos saber que toda conduta humana pressupõe um estímulo, que pode nos levar a fazer algo com prazer ou não e que o comportamento humano é produzido por alguma coisa que o motiva.

Vários autores descrevem o tema motivação, em busca de explicações para alguns dos mais intrincados mistérios da existência humana – suas próprias ações, que influenciam no ambiente no qual estão inseridas.

Você, como profissional, que certamente já convive e que conviverá com muitas pessoas em sua volta, no ambiente de trabalho, deve procurar entender o compor -

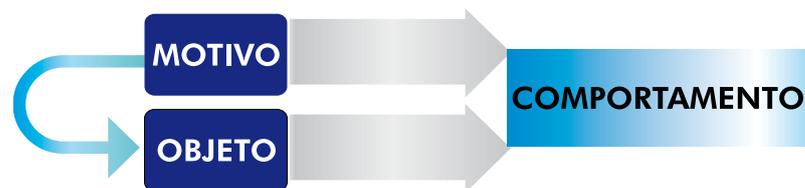


tamento dessas pessoas, até mesmo para desenvolver a capacidade de prever, modificar e, até mesmo, controlar o comportamento futuro, no dia-a-dia de trabalho. Para isso, é preciso saber responder o seguinte questionamento: o que é motivação?

O comportamento humano se acha especialmente orientado para a busca de prazer, de satisfação, sem dor nem sofrimento; dirigido, basicamente, para a realização de objetivos. Assim, podemos definir o termo motivação como o impulso de uma pessoa para agir, porque ela assim o necessita e deseja. Se as pessoas forem obrigadas a realizar determinada atividade, estão meramente reagindo à pressão, por obrigação. Agem porque julgam que têm de fazê-lo.

Agora, caso se sintam motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem esse ato como significante para elas, tornando-o prazeroso.

Não há como compreender o comportamento das pessoas, sem um mínimo conhecimento da motivação desse comportamento, visto que as ações humanas estão vinculados aos objetivos de vida. Então, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Hersey (2005, p. 18) nos revela que esses motivos “são os porquês do comportamento”. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo provindo do ambiente externo e pode, também, ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo, conscientes ou subconscientes, por envolver suas necessidades e desejos.



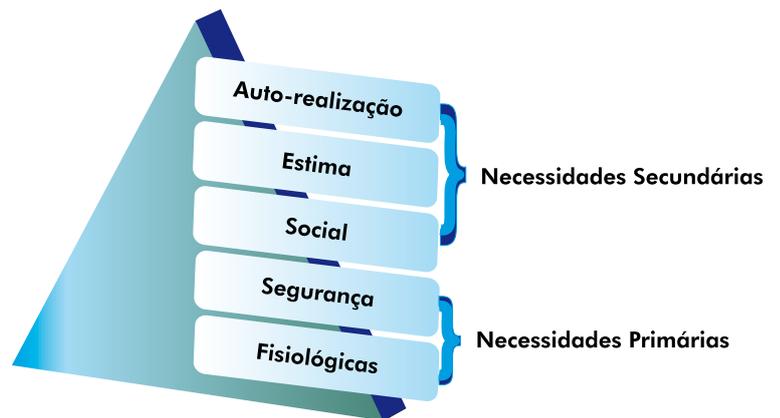
Fonte: Adaptado de Hersey, 2005, p. 26.

Neste aspecto, a motivação está relacionada ao sistema de cognição do indivíduo. O comportamento motivado é determinado por uma meta que este indivíduo quer alcançar. Para isso ele gasta energia, a fim de realizar a atividade, associada à intensidade do desejo e/ou necessidade perante a meta estabelecida por ele.

As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação. Suas necessidades diferem-se de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões de comportamento diversificados: os valores, a cultura, as crenças também são diferentes.

Assim, as habilidades, bem como as capacidades, os recursos que o indivíduo utiliza no seu dia-a-dia para realizar seus objetivos também são diversificados. E estes variam no mesmo indivíduo, conforme o tempo. Daí a importância de se conhecer as necessidades humanas como fonte de motivação do indivíduo.

Um dos teóricos que mais contribuíram para que pudéssemos compreender a intensidade da necessidade humana, foi Abraham Maslow, com a teoria denominada de a hierarquia das necessidades de Maslow, em que considera a existência de cinco sistemas responsáveis por grande parte do comportamento dos indivíduos. Essa teoria (ou esquema), foi por ele explicada por uma escala de hierarquia, iniciada pelas primeiras necessidades humanas de sobrevivência e, no topo, as de auto-realização. Vejamos a figura ao lado:



Fonte: Adaptado de Zanelli e outros (2002).

Assim, é possível perceber que o indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias, de subsistência, segundo Hersey (2005).

De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação cíclica dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo, etc.

Com a satisfação das necessidades fisiológicas alcançada, surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças. As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias do indivíduo.

Uma vez que o indivíduo satisfaz suas necessidades fisiológicas e de segurança, aparecem, de forma lenta e gradativa, as necessidades mais elevadas (que são as secundárias): sociais, de estima e de auto-realização. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e alcançados pelo indivíduo.

Assim, a necessidade de realização geralmente faz com que o indivíduo desenvolva comportamentos específicos, conforme padrões de excelência, procurando desenvolver seu potencial, sempre buscando fazer o melhor possível e com grande desejo de sucesso, porque julga importante, visto que isso está relacionado, segundo Hersey (2005), em especial, à necessidade de se sentir competente.

A motivação é extremamente importante para o indivíduo, por afetar diretamente sua auto-estima: as pessoas que tem um auto-conceito positivo são mais produtivas, criativas, possuem mais facilidade para estabelecer relações interpessoais positivas, nos mais diversos relacionamentos que mantêm com o outro.

Como também, as pessoas que apresentam uma auto-estima elevada, segundo Rodrigues (2003, p. 100),

[...] envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitam as oportunidades, enfrentam desafios e têm maior facilidade para trabalhar em equipe. Assim, convém manter a auto-estima das pessoas e procurar não ferir-lhes o amor-próprio, principalmente na discussão de problemas [...].

A segurança psicológica contribui para que a pessoas se desenvolvam e faz com elas se sintam mais estimadas e aceitas.

Os fatores considerados como motivadores psicológicos, como ser simpático, fazer elogios verdadeiros, entre outros, contribuem para que as necessidades humanas sejam satisfeitas. O colaborador que possui capacidades para trabalhar com esses fatores no seu de trabalho tende a ser mais requisitado pelos colegas, tem mais possibilidade de ser promovido profissionalmente, por sua postura de responsabilidade, humor, iniciativa e compromisso ético.

Além da motivação, existe outra variável ou fator de grande importância para ser discutido nessa aula, que afeta, demasiadamente, as relações como a atitude do ser humano, que veremos a seguir.

### 5.1.2 Atitudes

Geralmente, para que as pessoas se sintam motivadas ou despertadas por algo que gera prazer, é necessário modificar alguma atitude comportamental própria, em relação ao contexto ou situação, em que vive e que, por algum motivo, lhe causa insatisfação ou desprazer.

Então, as atitudes do indivíduo em relação aos objetos do meio social estão relacionadas com a sua experiência de vida, crenças, valores, sentimentos, cultura, pensamentos, na medida em que vai organizando as informações adquiridas. Dessa forma, segundo Bock (1999), o indivíduo vai desenvolvendo uma predisposição para agir com forte carga afetiva, que o predispõe para uma determinada ação, nomeadas de atitudes.

O indivíduo, ao assumir uma atitude, encontra-se diante de um conjunto de valores que o influenciaram. Segundo Kanaane (1999), ele se agrupa conforme as atitudes semelhantes em determinadas situações, com o objetivo de amenizar fatores discordantes que se fazem presentes, quando se depara com pessoas que apresentam atitudes diferentes das suas.

Kanaane (1999, p. 79) nos ensina que atitude é “uma reação avaliativa, aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo”, que tem componentes básicos presentes em sua formação:

- afetivo-emocional: voltados aos sentimentos ou a reações emotivas que o indivíduo apresenta em determinadas situações;
- cognitivo: são as crenças individuais, os conhecimentos e os valores relacionados à situação, objeto ou pessoa;

- comportamental: são as ações favoráveis ou desfavoráveis, em relação à situação vivenciada;
- volitivo: constitui as motivações, desejos, expectativas e necessidades tanto inatas como adquiridas.

As atitudes humanas são, portanto, tendências às reações; funcionam como justificativa do comportamento humano; refletem o como e o porquê do comportamento, assim como a motivação.

As atitudes humanas podem permanecer estáveis durante um período longo ou, ainda, durante toda a vida, pois os valores e as crenças que estão subjacentes às atitudes tendem a se fixar. Todavia, essas mudanças vêm sendo afloradas nas relações sociais, e em particular no contexto de trabalho, conforme Kanaane (1999).

Nesse sentido, quando adquirimos informações novas, surgem novos sentimentos, afetos, comportamentos, e isso torna o indivíduo um ser imprevisível. Tudo isso pode refletir em uma possível mudança de atitude. Por isso, não podemos afirmar que conhecemos o outro em sua totalidade, visto que o comportamento humano é resultante da situação vivenciada no momento em que a experiência ocorre, o que dificulta o relacionamento humano e o reconhecimento das necessidades humanas.

Para que possamos compreender isso melhor, vai aí um exemplo para você: quando um colaborador percebe que estabelecer um comportamento respeitoso em relação ao seu gerente vai fazer bem para a sua relação no ambiente de trabalho, o mesmo questiona a possibilidade de mudar o seu comportamento para com o seu gerente para evitar possíveis conflitos interpessoais. Nesse caso, existiu uma tendência de mudança de atitude em relação ao gerente que, antes, era considerado antipático, frio, mandão, a fim de evitar conflitos. Possivelmente, esse colaborador que não gostava do gerente, buscou descobrir características positivas nele que favoreceriam uma aproximação e mudança de atitude, antes negativa, passando para uma atitude positiva. Então, o colaborador, diante da experiência vivenciada em seu trabalho com o seu gerente, muda de atitude, o que certamente afetaria também sua motivação com relação ao trabalho.



Portanto, buscar compreender as atitudes humanas proporciona ao indivíduo entender melhor as relações sociais das pessoas e, por extensão, o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. As atitudes do colaborador é reflexo nos seus valores, expectativas e necessidades do sentido que atribui ao trabalho.

Para entendermos melhor suas atitudes, é necessário identificar quais dos componentes (afetivo, volitivo, cognitivo) estão presentes em suas ações, como também o

porquê dos comportamentos apresentados por eles, para identificarmos os vínculos que este mantém com o trabalho, que variáveis internas que o levam a agir. Essa compreensão poderá contribuir na definição de estratégias para motivar a equipe.

Segundo Kanaane (1999), a apreensão do clima organizacional contribuirá, em grande escala, para a implantação de programas sociais, que poderão colaborar com a integração do trabalhador no ambiente profissional, tornando as relações humanas mais fraternas, cooperativas e satisfatórias.

Além disso, as atitudes motivadas geram crescimento profissional, pessoal, afetando a auto-estima, o comprometimento do trabalhador com o seu trabalho, adquirindo maiores responsabilidades para si, que afetarão a qualidade do seu trabalho e da sua vida. Para isso, é necessário não só o corpo administrativo da organização, trabalhar para esse fim, mas toda a equipe em prol de satisfazer tanto as necessidades individuais do colaborador como as organizacionais.

E a liderança, como pode influenciar no comportamento organizacional? Veremos isso a seguir.

### 5.1.3 Liderança

Existem várias pesquisas e estudos sobre liderança. Estudos que, algumas vezes, têm divergências, por isso há uma enorme diversidade de abordagens a respeito de liderança, demonstrando assim a relevância do assunto.

Mas você sabe o que é liderança? Você se considera um líder? É preciso que domine esses conhecimentos, para que possa atuar melhor como profissional e conhecer melhor as pessoas que trabalham com você. Até mesmo porque o comportamento de liderar não diz respeito, por exemplo, a uma relação de gerente e colaborador, mas a qualquer tipo de interação entre pessoas. Então vamos em frente!

Geralmente, a liderança pode ser considerada como um processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos. Dirigir, nesse caso, significa levar as pessoas a agir em uma certa maneira ou a seguir em um curso particular de ação. Também pode ser considerada como uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Tudo isso reflete na habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos de forma voluntária. Essas definições enfatizam que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas, sendo uma atividade focada em pessoas e não em atividades burocráticas ou que visem, exclusivamente, a resolver problemas.

Num sentido mais amplo, devemos lembrar, também, que liderança envolve o uso do poder e política.

### Saiba mais

Poder é a habilidade de influenciar tanto as outras pessoas como os acontecimentos, ou seja, é a forma como os líderes estendem suas influências aos outros. O poder é conseguido tendo por base as suas próprias personalidades, suas atividades e as situações nas quais operam. Já política relaciona-se com as formas pelas quais os líderes ganham e usam o poder. De forma clara, as habilidades políticas são essenciais para os líderes, tanto para o seu sucesso pessoal como também para suavizar o caminho para o desempenho dos subordinados. Para saber mais a respeito do assunto ou aprofundar seus conhecimentos, sugerimos a leitura do livro *“Aspectos comportamentais da gestão de pessoas”*, de Denize Ferreira Rodrigues e outros. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

Assim, o líder tem basicamente o papel de introduzir força, vigor e rumo definido nas organizações. Para que os trabalhos de várias pessoas possam atingir determinado objetivo, em uma certa sincronia, é necessário que haja liderança. Mas não significa, em uma relação direta, administrar, uma vez que busca inovar, desenvolver e focalizar as pessoas e não somente os processos.



Por meio da liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. Os líderes possuem tipos de poderes pessoais que vão influenciar em sua forma de agir junto ao grupo, voluntariamente, como vimos antes.

Outro fator que precisamos questionar em relação a esse assunto é se existe uma relação da liderança com os traços de personalidade. O que pensa sobre isso?

Os primeiros estudos sobre a liderança começaram com a identificação e localização de traços de personalidade típicos do líder. A inadequação teórica, a dificuldade na mensuração dos traços e o não-reconhecimento de diferenças nas situações fizeram com que a teoria dos traços caísse em descrédito. Atualmente, considera-se que certos traços de personalidade, em combinação com outros aspectos da liderança, como comportamento, atitudes, assertividade, formam a base das teorias.

A ênfase atual mudou, em grande parte, dos traços para a identificação de comportamentos de liderança. Dentro desta visão, o sucesso da liderança depende de comportamentos apropriados, habilidades e ações e não de traços pessoais. Isso é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos. Os três diferentes tipos de habilidades que os líderes utilizam são:

- técnica, que se refere ao conhecimento da pessoa e à habilidade em qualquer tipo de processo ou técnica;
- humana, que é a habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho. Nenhum líder, em qualquer nível organizacional, pode escapar dos requisitos de habilidade humana eficaz;
- conceitual, que é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas e amplas interligações, tais como os planos de longo prazo.

Assim, as habilidades conceituais lidam com idéias, enquanto que as habilidades humanas dizem respeito às pessoas, e a habilidade técnica envolve coisas.

Embora tais habilidades sejam interligadas na prática, podem ser consideradas separadamente.

Diante disso, é bom salientar que, hoje, alguns traços (mas não traços isolados, como eram considerados anteriormente) são considerados necessários ao líder, devido, principalmente, às atividades que irá desenvolver.

Assim, o líder deve ser assimilador, inovador, saber compartilhar, estar atento e poder, com as outras pessoas, ser responsável, acessível e abordável, conduzir redes, experiente em muitas áreas, ter visão global, apoiar a colaboração, conhecer sobre as pessoas que estão dentro e fora da organização.

### Pensando sobre o assunto

As principais teorias comportamentais da liderança abordam duas formas básicas de comportamento de liderança: liderança centrada no colaborador e liderança centrada na produção. Os centrados nos colaboradores enfatizam fortemente o relacionamento com os subordinados e o seu bem-estar. Já o outro tipo tendia a colocar maior ênfase no trabalho a ser feito. De forma geral, quem tem os colaboradores mais produtivos são aqueles que se centram nos mesmos.

Além do citado anteriormente em *Pensando sobre o assunto*, é importante ressaltarmos a você, acadêmico: ainda nas principais teorias da liderança, encontramos estilos que os líderes possuem ao influenciar pessoas, são eles:

- liderança autocrática, em que o líder fixa diretrizes sem qualquer participação do grupo e impõe as ordens para a execução das tarefas. Está relacionada, de forma específica, com a liderança centrada na produção;
- liderança liberal, em que o líder se omite totalmente e dá completa liberdade para as decisões individuais ou grupais;
- liderança democrática, em que o líder debate com os grupos as diretrizes e decisões, fazendo com que os grupos esbocem as providências e

técnicas para atingir os objetivos. Está voltada para a liderança centrada no colaborador, em que o foco é para as interações humanas.

Agora, pergunto a você: qual desses estilos de liderança é o mais aplicado? Qual deles é o melhor na prática organizacional?

Para a teoria dos enfoques contingenciais sobre o estilo de liderança, nem sempre o estilo de liderança positivo, participativo e considerador, é o melhor a ser utilizado. Às vezes, existem exceções e a principal necessidade a ser atendida pelo líder é identificar quando um estilo diferente deve ser utilizado. -

Numerosos modelos foram desenvolvidos e explicam essas exceções: são os chamados enfoques contingenciais. Esses enfoques afirmam que o estilo de liderança mais apropriado depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder. Os fatores-chave na situação necessitam ser identifi -  
cados primeiro. -

Nessa perspectiva, podemos destacar dois modelos de teorias. Um modelo sugere que o estilo de liderança mais eficaz depende se a situação, como um todo, for considerada como favorável, desfavorável ou em um estágio interme -  
diário de favorabilidade para o líder. Como a situação varia, os requisitos da liderança também variam. A eficiência de um líder é determinada pela interação da orientação do colaborador com três variáveis adicionais que dizem respeito aos subordinados, à atividade e à organização. Elas são, portanto, as relações do líder como membro, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder. A partir deste modelo, pode-se pensar que o líder deve sempre examinar a situação em que estão as pessoas, as tarefas e a organização; deve ser flexível quanto ao uso de diferentes habilidades dentro de um mesmo estilo; e deve considerar os elementos que podem modificar os seus cargos para obter um melhor uso dos seus estilos preferidos. -

Outro modelo situacional sugere que o fator mais importante que afeta a seleção de estilo do líder é o nível de desenvolvimento (maturidade) de um subor -  
dinado. Nível de desenvolvimento é a combinação da competência e motivação do colaborador para o desempenho de uma tarefa específica. A competênci a  
para desenvolver uma dada tarefa e o comprometimento para fazê-la podem variar entre os colaboradores e, assim, os níveis de desenvolvimento requerem diferentes respostas por parte dos líderes.

Diante do exposto nessa aula, podemos perceber o quanto nosso comporta -  
mento é influenciado por certos fatores. Percebemos que a motivação, as atitudes e o comportamento de liderar fazem parte do dia-a-dia da organização, por isso precisamos compreender cada um deles, com as suas particularidades, não deixando de associá-los à prática profissional do indivíduo e ao ambiente orga -  
nizacional. Muitas vezes, a falta de conhecimento desta temática pode provocar situações de adoecimento no ambiente de trabalho, assunto esse que iremos abordar na nossa próxima aula. Até lá! -

## Síntese da aula

Estudamos, no decorrer da aula, que são vários os fatores que influenciam no comportamento organizacional, entre eles, a motivação, atitude e liderança. A motivação torna o trabalho prazeroso, mais dinâmico e as satisfações serão refletidas nas atitudes do colaborador, assim como na sua vida. Vimos também, que estudos sobre a motivação humana e atitudes para os profissionais são uma necessidade para o sucesso de todos os envolvidos, em especial nos ambientes organizacionais. As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo. As atitudes do colaborador refletem nos valores, expectativas e necessidades que atribui ao trabalho. Assim, podemos dizer que a motivação é a energia que promove a satisfação social e profissional. Além disso, estudamos o que é liderança, suas características e o que está relacionado a esse assunto. Enfatizamos, também, que existem modos de ação num líder que podemos dizer que é a sua forma de agir, mas outras que são desenvolvidas diante das relações que surgem na convivência com o outro, dependendo de cada situação específica. E, nesse sentido, temos que estar atentos a esses fatores que são de extrema importância para a compreensão do comportamento organizacional.

## Atividades

1. Leia as alternativas abaixo e marque a que expressa a importância do estudo da motivação para o comportamento humano nas organizações.
  - a) Compreender os fatores motivacionais, e as necessidades dos colaboradores que influenciam no desempenho e no ambiente organizacional, no intuito de desenvolver a capacidade de prever, modificar e até mesmo controlar o comportamento futuro dos mesmos.
  - b) Conhecer somente os objetivos do colaborador.
  - c) Entender especificadamente os objetivos organizacionais.
  - d) Reconhecer os estímulos internos e externos que afetam cada colaborador, para que a gestão possa conhecer detalhadamente a vida pessoal do mesmo.
2. Especifique, abaixo, em que aspectos você considera importante o estudo das atitudes humanas para as relações no ambiente organizacional? Descreva suas impressões em cinco linhas e, posteriormente, compartilhe suas percepções, no ambiente virtual de aprendizagem, pela web-interatividade, para discussões a respeito do questionamento.
3. Sobre o conceito de liderança, é correto afirmar que:
  - a) é um processo de manipular as pessoas para atingir os objetivos organizacionais;

- b) é um processo de manipular as pessoas para atingir os objetivos pessoais do líder;
  - c) é um processo de dirigir pessoas, ou seja, levá-las a agir obrigatoriamente de uma certa maneira para realizar uma atividade, de acordo com os interesses organizacionais;
  - d) é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos de forma voluntária.
4. Quando tratamos sobre a liderança, discutimos a importância do líder se adaptar suas ações às situações que se apresentam no momento. Por isso, não há uma melhor ou pior forma de liderança. É preciso considerar a importância da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder. Diante disso, como um líder deveria agir na sua gestão, quando se encontra, por exemplo, em uma situação de caos que, atualmente, vivem as companhias de aviação brasileira? Pesquise, em alguma mídia, reportagens sobre esse problema e veja se encontra alguma situação em que a liderança de uma organização está passando por uma adaptação repentina, diante desta situação conflituosa, e faça uma reflexão, buscando compreender o porquê da necessidade de um líder nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho, em grupos e sociedade.

### Comentário das atividades

A partir da execução dessas atividades, você terá a oportunidade de compreender a importância do estudo da motivação, das atitudes e da liderança para as relações humanas, visto que nosso estado de ânimo influencia em nossas atitudes, como também no comportamento de liderar, e considerar isso no contexto organizacional é de extrema importância. Assim, a alternativa correta que corresponde à atividade um é a letra (a), visto que compreender os fatores motivacionais, bem como as necessidades dos colaboradores, que influenciam no desempenho e no ambiente organizacional, no intuito de desenvolver a capacidade de prever, modificar e até mesmo controlar o comportamento futuro dos mesmos, é uma das justificativas de se estudar sobre motivação. As letras (b), (c), e (d) são incorretas, pois conhecer apenas os objetivos do colaborador ou entender especificadamente os objetivos organizacionais ou ainda reconhecer os estímulos internos e externos que afetam cada colaborador, para que a gestão possa conhecer detalhadamente a vida pessoal do mesmo não é objeto de estudo da motivação, considerando esses fatores de forma isolada. Devemos lembrar que, em nossas análises, precisamos considerar os objetivos organizacionais, bem como os individuais. Além disso, não é interesse conhecer detalhadamente a vida do colega por curiosidade, mas os fatores que interferem na sua atuação profissional.

Na atividade dois, ao descrever as suas considerações e compartilhá-las com os colegas pelo ambiente virtual de aprendizagem, irá perceber que as atitudes humanas funcionam como justificativa do comportamento humano e isso reflete o como, o porquê do comportamento, assim como a motivação, apontado anteriormente. Já na atividade três e quatro ao realizá-la você conseguiu atingir um dos objetivos propostos. Se marcou a alternativa (d) na atividade três, compreendeu o conceito de liderança, pois o comportamento de liderar está relacionado diretamente com a capacidade de influenciar pessoas positivamente, para que atinjam objetivos de forma voluntária. Assim, a ação de manipular, obrigar não tem relação alguma com o comportamento de liderar. Isso torna as alternativas (a), (b) e (c) incorretas.

Ao responder à atividade quatro, quanto mais informações você conseguir sobre o problema, mais profunda será sua reflexão e possibilidade de entender a necessidade de adaptação pela qual a empresa, sua liderança e colaboradores deverão passar, principalmente quando se trata de uma situação problema.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas : psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOCK, Ana Mercês Bahia et al. *Psicologias : uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- HERSEY, Paul et al. *Psicologia para administradores : a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 11ª reimpressão. São Paulo: EPU, 2005.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações : o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, Denize Ferreira et al. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ZANELLI, José Carlos. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

## Na próxima aula

Você sabe o que pode gerar uma situação conflituosa no ambiente organizacional? Já ouviu falar sobre Estresse, Síndrome de Burnout e LER/DORT? No dia-a-dia organizacional, temos que buscar formas, estratégias para resolver todos os problemas de ordem emocional que possam provocar sérios conflitos para a organização, principalmente para as pessoas que nela se encontram. Então, na próxima aula, você irá conhecer teoricamente sobre algumas doenças do trabalho, como também compreender a natureza desses conflitos. Até lá!

# Aula 6

## O adoecer no trabalho e os conflitos organizacionais

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- identificar o estresse ocupacional;
- compreender a Síndrome de Burnout diferenciá-la de algumas doenças ocupacionais, como a LER/DORT.

### Pré-requisitos

Para acompanhar essa aula, você precisa ter algumas leituras referentes às doenças ocupacionais, isto é, as doenças que ocorrem dentro do espaço organizacional. Doenças essas que assolam a maioria das pessoas que estão frente ao mercado de trabalho e que, muitas vezes, apresentam sintomas diretos e não sabem o que ocorre com seu organismo. Para tanto, você pode acessar ao sítio: <<http://www.portal.saúde.gov.br>>. Esses conhecimentos são necessários, tendo em vista as doenças provenientes da relação de trabalho.

### Introdução

Nossa aula trata do adoecimento no trabalho, mas não daquele adoecimento causado por agentes biológicos (bactérias, vírus), químicos (solventes) ou físicos (má iluminação ou mobiliário inadequado). Foram escolhidos três temas que tratam do adoecimento psicossomático.

O primeiro tema trata de estresse que não é, em si, o indicativo de adoecimento. No entanto, a exposição prolongada a situações estressantes pode gerar o desenvolvimento de várias enfermidades. Devemos lembrar, ainda, que o estresse não é uma condição inerente ao trabalho e, sim, à vida. Contudo, como nossa sociedade se estruturou de forma a passarmos grande parte de nossas vidas no ambiente de trabalho, é importante considerarmos, em um tópico especial, o estresse no trabalho.

Assemelhando-se ao estresse, porém com características mais profundas, temos a Síndrome de Burnout. Doença de cunho organizacional, refere-se àquele

que chegou ao seu limite por falta de energia, não tendo mais condições de desempenho físico ou mental. Veremos suas diferentes perspectivas teóricas, bem como sintomas e algumas orientações em como detectá-la.

Falaremos, também, nessa aula, sobre outra doença ocupacional, chamada LER/DORT que se apresenta como uma sobrecarga músculo-esquelética e mental. Essa doença está relacionada com fatores ergonômicos, organizacionais, psicosociais e individuais. Essa síndrome deve ser vista e tratada como intervenção de estratégia organizacional.

Essas doenças, que afetam o mundo do trabalho, mudam a forma de relacionamento entre as pessoas. Cada indivíduo passará a ter uma atitude frente aos problemas que aparecem no cotidiano laboral. Quando o portador não possui equilíbrio necessário para a resolução dos mesmos, é comum desenvolver conflitos com as pessoas com as quais convive na organização, devido sua instabilidade emocional causada pela doença. Sobre isso, trataremos ao final desta aula.

## 6.1 Estresse

O estresse foi descrito como alterações fisiológicas que se processam no organismo, quando este se encontra em situação que requeira adaptação. Repetindo, a qualquer situação que requeira adaptação. Note que não quer dizer que necessite ser descrita como uma situação ruim. Ele também aparece quando estamos motivados, energizados, fazendo várias coisas ao mesmo tempo. É por isso que, às vezes, lemos notícias de pessoas narrando que desenvolveram um câncer no período mais feliz de suas vidas. Apesar de ser um momento de grande felicidade também, exigiu uma grande adaptação ou alto estresse.

### Pensando sobre o assunto

O conceito de estresse foi apresentado por Hans Selye (1907-1982), médico endocrinologista canadense que, em 1936, a partir de experimentos em animais submetidos a situações estressoras diversas, tais como exercícios prolongados, dor, frio, calor e fome, observou que esses animais sempre tinham respostas orgânicas e funcionais específicas, diante dessas estimulações.

Pesquisas recentes têm mostrado que os agentes estressores negativos da vida têm os maiores efeitos adversos à saúde, principalmente se forem inesperados e incontrolláveis. Essas pesquisas são consideradas um marco desse campo de estudo, tanto pela descrição da Síndrome de Adaptação Geral como por apontar as principais ocorrências orgânicas que a exposição a estressores leva: aumento das glândulas supra-renais, úlceras no estômago, perda de peso, alteração do tino e das glândulas linfáticas (principais componentes do sistema imunológico).

Lembre-se de que sempre estamos em algum estado de estresse: agradável, desagradável, crônico ou agudo. Sua ausência indicaria a morte.

No estudo desse tema, vamos falar sempre dos efeitos prejudiciais do estresse, mesmo sabendo que ele pode ter um lado positivo.

### 6.1.1 Fontes de estresse

Todos nós já descrevemos vários fatores estressores em nossas conversas diárias. São aquelas queixas tão comuns de nossas conversas habituais. Não é raro ouvirmos dos amigos ou nós mesmos dizermos que estamos estudando demais, trabalhando demais, que o trânsito está cada vez pior, que está faltando

dinheiro no fim do mês, que não conseguimos atender às exigências do trabalho ou de um determinado relacionamento, ou que o chefe vive estressado e não pára de solicitar novos relatórios.



Os estressores podem vir através de grandes mudanças na vida, como o falecimento de uma pessoa de grande valor para sua vida, o casamento ou o divórcio, a mudança de cidade ou de emprego, o nascimento de um filho(a). Também pode aparecer nas coisas do cotidiano, como quando o garçom erra o seu pedido, o cabeleireiro estraga seu cabelo, quando você chega no seu carro (carregando várias compras) e o encontra com o pneu furado. Ao final de um

dia cheio de pequenas chateações, uma pessoa pode sentir-se esgotada.

As grandes mudanças podem ser comparadas a uma onda grande, que muda tudo imediatamente, mas cujos efeitos vão se diluindo com o passar do tempo. As pequenas chateações são cumulativas e contribuem para piorar o estresse causado por fatores mais significativos da vida.

### 6.1.2 Como o corpo responde aos fatores estressores?

Primeiramente, é importante ressaltar que nosso organismo adaptou-se a condições estressoras quando ainda vivíamos em cavernas. Apesar de todas as mudanças em nosso estilo de vida, elas ainda não foram capazes de alterar o nosso funcionamento biológico. Assim, nossas respostas de adaptação ainda seguem um padrão de luta-fuga, como o de qualquer outro animal.

Ou seja, quando habitávamos as cavernas e tínhamos que caçar para nos mantermos vivos, se nos deparássemos com um animal muito maior do que aquele que pretendíamos, só nos restava lutar ou fugir. Tal decisão considerava vários fatores: o tamanho do animal, nossa força física, se tínhamos em mãos

algum instrumento, as condições geográficas da região, entre outros. O corpo se preparava ou para a luta física ou para uma fuga desenfreada. O corpo deveria, então, evitar que existissem sangramentos desnecessários, que a visão melhorasse, que a musculatura respondesse com força, alteração no batimento cardíaco, na pressão, na respiração, na produção de vários hormônios, etc.

Os eventos causadores de estresse mudaram, mas as respostas fisiológicas continuam as mesmas. Hoje, apesar dessas respostas aparecerem diante dos fatores estressores, somos ensinados a responder de forma racional e socialmente aceita. É assim que o estresse acaba por prejudicar a saúde, pois não há resolução física para o que o corpo ofereceu (vários tipos de secreções glandulares, etc). Com o passar do tempo, a exposição continuada a fatores estressores que geram toda essa alteração orgânica, pode levar ao desenvolvimento de várias doenças.

### 6.1.3 Estresse e doença

Selye descreveu os fatores estressores, as alterações fisiológicas pelas quais o corpo passa durante tais exposições e como se dá a adaptação do organismo, ao longo desse tempo de exposição. A esse conjunto, ele chamou de Síndrome de Adaptação Geral (SAG). A SAG é composta de três fases:

1. Reação de alerta : é a primeira fase da exposição. Nela, o organismo ativa o sistema nervoso simpático (todas as respostas automáticas do corpo) e está pronto para enfrentar ou fugir do fator estressante. Contudo, sua resistência a doenças é baixa.
2. Fase de resistência : é a segunda fase da exposição. A reação inicial de alerta se dissipa, pois o organismo se adapta ao fator estressor. Por isso, há um aumento da resistência às doenças acima do normal.
3. Exaustão : é a terceira e última fase e pode culminar com a morte do organismo. A fase de resistência exige muito do organismo como um todo e, se o fator estressante não puder ser controlado ou eliminado, toda energia de adaptação se esgota e cai.

Caindo o sistema de adaptação, o organismo fica sem resistência imunológica, propiciando assim a invasão das doenças no organismo. Este, ao encontrar-se em desequilíbrio, pode vir a desenvolver doenças que conhecemos com o nome de "doenças psicossomáticas".

#### Pensando sobre o assunto

Várias doenças podem ser desencadeadas a partir do estresse: câncer, doenças cardíacas, artrite reumatóide, bursite, enxaqueca, asma, alterações gastrintestinais (úlceras e colites).

### 6.1.4 Estresse e ambiente de trabalho

Segundo Mello Filho (1992), o trabalho pode ser considerado como uma organização social comum, levando ao viver e sobreviver humano, possuindo potenciais fatores estressores bem característicos.

As organizações se constituem a partir de uma necessidade, detectada por alguém, de oferecimento de um produto ou serviço final. Para que esse objetivo seja atingido, as pessoas se organizam, assumindo diferentes papéis e tarefas e utilizam vários tipos de equipamentos e saberes.

Nessa organização, algumas pessoas falarão em nome da empresa e as outras procurarão atender às solicitações da empresa—produção, desenvolvimento de novos produtos, enfrentamento de adversidades do mercado, etc. (que são feitas por intermédio de pessoas), assim como atender suas próprias expectativas de manutenção da vida, ascensão social e crescimento profissional. Mesmo as pessoas que representam a empresa, em última instância, também estão procurando atender as mesmas expectativas procuradas pelas pessoas não representantes da empresa.

O que acontece, neste contexto, é uma contínua adaptação entre as pessoas que compõem o quadro funcional e os interesses organizacionais. Para a empresa, não é possível atender as expectativas de todas as pessoas. A empresa, em si, não tem vida diferente de uma pessoa: ela também tem que se adaptar a exigências maiores, para viver e sobreviver. Como muitas das coisas que acontecem fogem totalmente ao controle da pessoa comum, há muita geração de fatores estressantes.

A forma como cada um vai se adaptando e enfrentando situações particulares é que vai levar ou não ao adoecimento.

Chiavenato (2004) aponta as principais causas de estresse no ambiente de trabalho:

- sobrecarga de trabalho;
- pressão de tempo e urgência;
- supervisão de baixa qualidade;
- clima político de insegurança;
- autoridade inadequada na delegação de responsabilidade;
- ambigüidade no desempenho de papéis;
- diferenças entre valores individuais e organizacionais;
- mudanças dentro da organização;
- frustração.

É importante ressaltar que algumas empresas possuem grande contingente de pessoas doentes. Nesse caso, é necessário fazer uma reflexão do que está

causando esse adoecimento, já que estilos de gerenciamento e liderança influenciam diretamente na forma como as pessoas necessitam se adaptar.

### 6.1.5 Estresse pós-traumático

A condição conhecida como estresse pós-traumático (TEPT) é aquela que aparece em decorrência de um evento traumático, como estupro, desastre repentino, guerra, etc. Pode surgir pela vivência de um evento altamente estressor ou quando a pessoa foi espectadora desse tipo de violência. Como resultado, essa pessoa pode desenvolver sintomas, cuja aparição pode demorar anos e permanecer por muito tempo: reviver as cenas mentalmente, falta de concentração, apatia, sensação de desamparo, terror e pesadelos.

Será que esse tipo de estresse pode aparecer no ambiente de trabalho?

Muitos acidentes podem acontecer dentro de uma organização. Os chamados acidentes de trabalho podem ser uma variável importante no desenvolvimento do estresse, tanto para quem sofre o acidente, como para o espectador.

Um exemplo típico desta situação são os assaltos bancários, que afetam tanto os profissionais da organização, quanto os clientes delas. As organizações devem estar preparadas para o enfrentamento deste tipo de situação.

Quando o estresse se torna mais intenso, teremos a chamada Síndrome de Burnout, que veremos a seguir.

### 6.2 Síndrome de Burnout e seu conceito

A Síndrome de Burnout é um tipo de doença ocupacional identificada e tratada como tal, muito recentemente. Ela se assemelha muito ao estresse, porém tem suas especificações.

#### Pensando sobre o assunto

*Burnout* é um termo popular inglês que se refere àquilo que deixou de funcionar por falta de energia. Essa palavra é usada como um jargão, como uma gíria inglesa para se referir a alguém que chegou ao seu limite, principalmente em relação a usuários de drogas. Porém, metaforizando e usando o termo neste caso de doenças ocupacionais, diz respeito àquele que chegou ao seu limite por falta de energia, não tendo mais condições de desempenho físico ou mental.

Esse termo foi usado pela primeira vez, da forma que se entende até hoje, pelo psicólogo clínico Herbert J. Freudenberger, em 1974. Ele usou o

termo como alerta sobre os problemas a que os profissionais da saúde estão expostos, em função de seu trabalho. Esse autor enfatiza que as pessoas que trabalham em funções de ajuda desenvolvem uma batalha diária em três situações, ligadas entre si:

- diante das doenças da sociedade;
- diante das necessidades dos indivíduos que procuram por eles;
- diante das necessidades de suas próprias necessidades.

Essas situações estabelecem um vínculo direto entre a síndrome e o mundo do trabalho, isto é, o indivíduo, sentindo-se incapaz de lidar com as exigências de sua própria profissão, já não consegue realizar as atividades pertinentes a ela.

O indivíduo deixa de investir em seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem e, aparentemente, torna-se incapaz de se envolver emocionalmente com o mesmo. A síndrome passaria a existir, então, quando o indivíduo passasse a se sentir incapaz de investir em seu trabalho, em consequência da incapacidade de lidar com o mesmo.

Podemos abordar a Síndrome de Burnout a partir de quatro perspectivas: clínica, sócio-psicológica, organizacional e sócio-histórica.

Na perspectiva clínica, Síndrome de Burnout é caracterizada como um conjunto de sintomas (fadiga física e mental, falta de entusiasmo pelo trabalho e pela vida, sentimento de impotência e inutilidade, baixa auto-estima), podendo levar o profissional à depressão e até mesmo ao suicídio. Nessa perspectiva, acredita-se que as características individuais contribuem para o surgimento da síndrome.

Já na perspectiva sócio-psicológica, além das características individuais, considera-se que existem variáveis sócio-ambientais que se associam às outras e que desencadeiam uma série de fatores multidimensionais da síndrome, tais como: exaustão emocional (cessação da energia, esgotamento físico e mental, chegar ao limite), despersonalização (o sujeito passa a ter um contato frio e impessoal para com as pessoas com quem lida, e uma indiferença diante dos acontecimentos), reduzida realização profissional (insatisfação com seu trabalho, se sentindo insuficiente, apresentando baixa auto-estima, desmotivação, sensação de fracasso).

A perspectiva organizacional considera o Burnout como consequência de um desajuste entre as necessidades apresentadas pelo trabalhador e os interesses da instituição.

E, por fim, a perspectiva sócio-histórica enfatiza o papel da sociedade, que tem se apresentado cada vez mais individualista e competitiva, sobrepondo os fatores pessoais e institucionais. Ou seja: existe uma incompatibilidade entre as características de um trabalho de auxílio às pessoas e os valores que predomina na sociedade atual.

Portanto, podemos considerar a Síndrome de Burnout como uma doença que parte do estresse ocupacional, porém indo além dele, ocorrendo entre profissionais que lidam com qualquer tipo de cuidado, geralmente profissões que envolvem intenso e constante contato interpessoal. Essa experiência ocorre dentro de um complexo de relações sociais. É bom enfatizar que Burnout é uma situação de crise do indivíduo com seu trabalho, não necessariamente uma crise no relacionamento com as pessoas do trabalho, sendo esta última uma das conseqüências do adoecimento.

### 6.2.1 A sintomatologia da Síndrome de *Burnout*

Os sintomas dessa síndrome estão relacionados a quatro níveis: físico, psíquico, comportamental e defensivo.

- Físicos: fadiga constante e progressiva, dores musculares, distúrbios do sono, cefaléias, enxaquecas, perturbações gastrintestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, distúrbios do sistema respiratório, disfunções sexuais e alterações menstruais nas mulheres.
- Psíquicos: falta de atenção, falta de concentração, alterações mnemônicas, lentificação do pensamento, sentimento de alienação, impaciência, sentimento de impotência, labilidade emocional, dificuldade de auto-aceitação, baixa auto-estima, desânimo, estados depressivos, desconfiança.
- Comportamentais: negligência ou escrúpulo excessivo, irritabilidade, incremento da agressividade, incapacidade para relaxar, dificuldade na aceitação de mudanças, perda de iniciativa, aumento do consumo de substâncias, comportamento de alto risco e suicídio.
- Defensivos: tendência ao isolamento, sentimento de onipotência, perda do interesse pelo trabalho, absenteísmo, ímpetos de abandonar o trabalho, ironia, cinismo.



O indivíduo acometido da Síndrome de Burnout não necessariamente, apresentará todos estes sintomas. A quantidade, a intensidade e os diferentes tipos de sintomas apresentados dependerão da configuração de fatores individuais, ambientais e a etapa em que a pessoa se encontra no processo de desenvolvimento do Burnout. Os sintomas defensivos são os que mais ajudam a diferenciar o estresse do Burnout.

A partir do que você já estudou até aqui, será que consegue distinguir o estresse da Síndrome de Burnout?

Como já foi mencionado anteriormente, o primeiro aspecto a ser mencionado em relação a esta diferença é que o Burnout é a resposta a um estado prolongado de estresse, é uma cronificação deste último, uma vez que houve falhas nos métodos de enfrentamento que o indivíduo usa nas situações estressantes, ou simplesmente esses métodos não foram suficientes.

Outro aspecto é o fato da síndrome estar relacionada com um determinado tipo de atividade de trabalho, ou seja, afetar mais constantemente os profissionais que estão em contato direto e intenso com as pessoas de um modo geral.

A despersonalização (o sujeito passa a ter um contato frio e impessoal para com as pessoas com quem lida e uma indiferença diante dos acontecimentos) é um aspecto que ocorre, geralmente, durante a Síndrome de Burnout, não sendo característica do estresse ocupacional.

O estresse ocupacional acarreta incapacidade temporária de trabalho, absenteísmo, aposentadoria precoce e riscos à saúde, já o Burnout, além dessas características, também compromete a qualidade do trabalho não só pela desatenção e negligência, mas, especialmente, pela relação entre o profissional e a pessoa a quem presta atendimento ou serviços, com o distanciamento, falta de empatia e hostilidade evidenciados.

### 6.2.2 As características que podem levar à Síndrome de *Burnout*

Podemos destacar, aqui, algumas variáveis que os estudos de Burnout apontam como responsáveis pelo seu desencadeamento. São quatro grandes grupos de características que podem contribuir para o surgimento da síndrome: características pessoais, do trabalho, organizacionais e sociais.

- **Pessoais:** idade, sexo, nível educacional, estado civil, filhos, personalidade, sentido de coerência, motivação e idealismo.
- **Do trabalho:** tipo de ocupação, tempo de profissão, tempo na instituição, trabalhos por turnos ou noturnos, sobrecarga, relação profissional-cliente, tipos de cliente, relacionamento entre os colegas de trabalho, conflito de papel, ambigüidade de papel, suporte organizacional, satisfação no trabalho, controle, responsabilidade, pressão no trabalho, possibilidade de progresso, percepção de inequidade, conflito com os valores pessoais e falta de feedback.
- **Organizacionais:** ambiente físico, mudanças organizacionais, normas institucionais, clima, burocracia, comunicação, autonomia, recompensas e segurança.

- Sociais: suporte social, suporte familiar, cultura e prestígio.

Diante disso, existem conseqüências físicas e pessoais, como você já observou, muitas delas no item sobre a sintomatologia. Essas conseqüências ocasionam prejuízos não só no âmbito pessoal, mas no âmbito do trabalho (diminuição da qualidade, predisposição a acidentes e abandono), no social (isolamento e problemas familiares) e no organizacional (absenteísmo, rotatividade, baixa produtividade, acidentes de trabalho).

### 6.2.3 Avaliação individual e institucional do *Burnout*

A avaliação deve ser realizada por um profissional que esteja qualificado para tal. A avaliação individual, apesar de existir um instrumento específico (que é um tipo de questionário), embora tenha sido utilizado em algumas pesquisas no Brasil, ainda não está sendo comercializada.

A cultura de cada país influencia muito no desenvolvimento da Síndrome, o que pede cautela, no momento de avaliação e de comparação dos dados. No âmbito institucional, a avaliação pode partir da avaliação individual de cada colaborador, uma vez que não existe um instrumento de avaliação institucional do *Burnout*. Essa avaliação deve ser complementada pela observação dos seguintes aspectos, funcionando como indicativos: número de afastamentos por doença, absenteísmo, número de acidentes de trabalho, horas extras e solicitações de transferências.

As formas de prevenção têm que priorizar a ação conjunta entre indivíduo e instituição, uma vez que vimos que as características que podem contribuir para o desenvolvimento da síndrome abarcam tanto o nível pessoal, quanto o organizacional. Algumas ações são possíveis de se pensar, mas a primeira de todas é fazer com que os colaboradores conheçam o que significa a Síndrome de *Burnout*, pois, a partir, daí podem trabalhar de forma a manter uma vigilância constante de suas reações no trabalho.

Outra intervenção, no âmbito da prevenção, é criar forma de estruturação das funções que não privilegiem sobrecargas de trabalho e ambigüidade no desempenho da tarefa. Analisar e desenvolver, de forma positiva, o processo de comunicação dentro da organização. Inúmeras são as estratégias que a organização pode adotar para lidar com a prevenção desta síndrome, mas não se pode perder de vista que o trabalho de grupo tem que ter prioridade sobre o tratamento isolado.

Em algumas situações, as doenças ocupacionais tornam-se tão intensas organicamente que o próprio sistema muscular fica afetado, desenvolvendo a LER/DORT.

### 6.3 LER/DORT: conceito, sintomatologia e tratamento

Esta doença, LER/DORT, apresenta-se como uma sobrecarga músculo-esquelética e mental. Está relacionada a fatores ergonômicos, organizacionais, psicossociais e individuais.

### Pensando sobre o assunto

As denominadas Lesões por Esforço Repetitivo - LER, em 1987, no Brasil, passam a ser reconhecidas como doenças do esforço repetitivo. No ano de 1997, o INSS - Instituto Nacional de Seguridade Social, apresenta uma minuta, passando a denominar a LER como DORT - Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho. A primeira terminologia foi amplamente usada, mas a segunda vem ganhando força, podendo ser encontrada no Código Internacional de Doenças (CID).

Os profissionais da saúde têm entendido a LER/ DORT como de natureza multifatorial. Nesse sentido, justificam-se suas falhas de tratamento. Até o presente momento, não se conseguiu determinar as principais variáveis geradoras do quadro, mas podemos entendê-las como bio-psico-sociais. É um quadro fisiopatológico, que parece ligado a um tipo de interação mal adaptada entre trabalhador e suas tarefas (caso contrário todos os trabalhadores deveriam desenvolver tal distúrbio) e social, pois envolve a organização em si e sua divisão de trabalho.

A LER é uma lesão e/ou inflamação, que atinge, principalmente, os membros superiores. A forma mais encontrada é a tenossinovite (inflamação dos tendões).

É um quadro que apareceu, inicialmente, entre digitadores. Hoje já vem sendo detectado em outros trabalhadores, cujas funções têm caráter repetitivo (por exemplo, caixas de banco).

O quadro mais comum é de dor mal definida (que muitas vezes não pode ser localizada), de intensidade variável, podendo haver ou não vermelhidão dos membros. Com o passar do tempo, pode haver o total comprometimento funcional dos membros atingidos. Isso equivale a dizer que a pessoa perde sua função de preensão e pode, simplesmente, ficar incapaz de fazer tarefas simples como pentear o cabelo, escovar os dentes, segurar o garfo ou um copo com água.

A DORT está relacionada a dores na coluna, as chamadas lombalgias ou dorsalgias, denominadas pelo senso-comum como uma dor nas costas.

Há grande controvérsia sobre as causas e tratamentos para LER/ DORT, mas há uma tendência de se acreditar que haja uma correlação entre a sintomatologia e as condições de trabalho, principalmente as que exigem movimentos repetitivos e que dependam de força dos membros superiores.



Os exames utilizados para acompanhar o quadro são os de observação clínica, Raio-X, tomografias, etc, mas pouco acrescentam ou justificam tal sintomatologia.

As pessoas, geralmente, são submetidas a uma grande variedade de tratamentos, com pouco ou nenhum alívio. O tratamento pode ser um ou uma combinação entre o medicamentoso, o fisioterapêutico e o psicológico.

### 6.3.1 Perfil Psicológico dos portadores de LER/DORT

Já houve tentativa de descrever um perfil psicológico dos portadores de LER/DORT. Segundo França e outros (1999, p. 89), um exemplo é o desenvolvido por Almeida (1995). Nesta tentativa, descreveu-se um portador de LER/ DORT

perfeccionista, que não admite falhas, que apresenta necessidade de ultrapassar limites, de receber reconhecimento e de encobrir erros do passado. Apresenta grande insatisfação pessoal, preocupação intensa com produção, tanto em termos de qualidade como de quantidade. E, além disso, apresenta grande dificuldade em admitir seus sentimentos de impotência.

Porém, tanto em outras patologias como em trabalhadores que não possuem qualquer sintomatologia, podem ser encontradas as características descritas anteriormente, o que inviabiliza a descrição de um perfil psicológico do trabalho portador de LER/ DORT.

Há grande incidência do distúrbio em todo o mundo e os custos de tratamento são muito altos. Há, ainda, alto índice de retirada do profissional de sua função inicial para outra. Essa situação gera necessidades de treinamento e adaptação do profissional a suas novas tarefas. Também leva a problemas de relacionamento entre os trabalhadores da empresa. Por ser uma condição que pode não ter nenhum sintoma visível, pode levar a comentários, acusações e julgamentos sobre o fato de a pessoa estar de licença sem ter nada ou de estar tirando as funções de outras pessoas, injustamente. Esse tipo de situação gera mais sofrimento ao portador de LER/ DORT, pois desenvolveu uma doença sobre a qual há pouquíssima informação e forma de tratamento. Há dor física, e pode não haver uma prova física de que haja um problema orgânico, mas, se não for tratada, a pessoa perderá os movimentos mais necessários e básicos da vida diária.

Se a troca de função não for possível ou o quadro agravar-se, o trabalhador será precocemente aposentado, o que gera grandes perdas de produção.

Além das perdas econômicas, é um quadro que gera mais estresse e sentimentos de menos valia e incapacidade, para a vida das pessoas atingidas.

Todas as doenças vistas até então podem gerar uma situação de desgaste para o indivíduo e a instituição, gerando conflitos na administração dos problemas enfrentados no mundo do trabalho, assunto que veremos no item a seguir.

## 6.4 A natureza dos conflitos no mundo do trabalho

Uma vez que nos relacionamos, convivemos em diversos grupos, estamos sujeitos a viver diversas situações, sob diversos contextos. Nessas relações, podem surgir as dificuldades de relacionamentos ou os conflitos.

É certo que as pessoas são diferentes e, quando se relacionam, trazem consigo seus valores, suas crenças, suas necessidades, percepções e motivações. E, muitas vezes, o conflito surge pelo simples fato de não se compreender o ponto de vista da outra pessoa.

Conflito: o que é isso?

Pode-se dizer que se criou uma situação conflituosa, quando há choques, colisões de opiniões, entre duas ou mais pessoas.

Em diversos âmbitos, tanto sociais quanto profissionais, as pessoas e os grupos convivem, com frequência, com conflitos, que devem ser analisados e tratados de forma eficiente para sua efetiva resolução. Em alguns casos, as soluções são difíceis, levam tempo e desgastam emocionalmente os envolvidos. Geralmente tal fato ocorre por uma má administração e reflexão da situação, provocando outros conflitos, tornando o problema, como diz o ditado, como uma bola de neve.

Freqüentemente, os conflitos intergrupais ocorrem durante implantações de mudanças, e isso provoca, entre os grupos, uma diminuição da produtividade.

Segundo Hersey (2005), em um grupo em que há competição, aumenta mais a coesão. O clima do grupo torna-se mais orientado para a tarefa, em que a busca pelos resultados assume grande importância. O grupo torna-se mais estruturado com liderança autocrática.

Mas, aí podemos nos questionar:

o conflito, assim como pode trazer prejuízos, pode trazer benefícios para o grupo?

Grande parte das pessoas e dos grupos acredita que os conflitos entre eles serão sempre prejudiciais. Muitas vezes, fazemos de tudo para evitá-los, acreditando que situações conflituosas provocam sentimentos desagradáveis, criando um clima negativo. Mas cada tipo de atrito pode acarretar conseqüências tanto positivas quanto negativas.

O conflito pode ser considerado positivo, quando provoca uma reavaliação no grupo, buscando as causas, na tentativa de reorganização, aumentando, conseqüentemente, a produção grupal e, muitas vezes, motivando o grupo para alcance de metas. Nesse sentido, o grupo aceita desafios para buscar

meios de solucionar o problema, motivando os envolvidos a resolver o conflito em conjunto. Dessa forma, o conflito pode ser transformado em benefícios. O conflito é negativo quando ocorre o oposto, provocando efeitos contrários aos descritos no conflito positivo. Aqui o integrante do grupo ou o colaborador perde o impulso para agir, gerando situações que provocam um desperdício de esforços, trazendo efeitos altamente desfavoráveis.

Dessa forma, pode-se gerar no grupo uma tensão patológica, com efeitos psicossomáticos sobre o organismo do indivíduo. O ambiente torna-se improdutivo, com distorções da realidade. O conflito negativo pode gerar perda de status, distorções de papéis, e as decisões são tomadas de forma autoritária.

Segundo Hersey (2005), se as conseqüências negativas dos conflitos superarem as vantagens, a administração deverá buscar meios para reduzir essa tensão.

Assim, é necessário que se reflita sob as possíveis soluções, visto que o conflito é inevitável, analisando as condições ambientais que podem provocá-los, buscando soluções de maneira profilática.

Uma virtude considerada fundamental diante dessas situações é a habilidade do grupo para administrar bem o conflito, por meio de ações concretas, atitudes preventivas, com uma comunicação aberta entre os integrantes, o que diminui as possibilidades de conflito e suas conseqüências negativas, e promove relações intergrupais harmoniosas.

Algumas variáveis podem auxiliar na administração de conflitos, tais como: planejamento, comunicação clara e objetiva, feedback, assim como uma atitude flexível, frente a compreensão e aceitação grupal.

Contudo, as pessoas, os grupos, as organizações necessitam rever suas práticas administrativas, a liderança, sua estrutura, os valores, os métodos para compreender melhor seus processos, buscando meios que promovam a verdade absoluta, traçando objetivos que satisfaçam todos os integrantes, assim como as organizações.

#### 6.4.1 Fontes dos conflitos

As situações conflituosas podem ser exploradas de uma forma construtiva. Daí a importância de se compreender como elas surgem e evoluem.

Os conflitos emergem nos mais diversos níveis: grupais, organizacionais, internos, intrapessoais, e por uma variedade de motivos, devido às diferenças individuais que envolvem valores, crenças, necessidades, percepções. Como também por doenças ocupacionais, vistas anteriormente. Além disso, pode ocorrer por erros de comunicação, quando se faz uso de tomada participativa de decisões, pela diversidade cultural, decorrentes de diferentes visões de mundo, assim pela competição.

Para Quinn (2003), os conflitos independentes de como surgem, em geral têm seus estágios. No primeiro estágio, segundo ele, a contenda permanece latente, mas nesse momento as pessoas ou grupos já criaram o potencial para o confronto e, quando isso é percebido por um ou mais integrantes, o atrito evolui para um 2º estágio, em que os envolvidos atingem a consciência tanto cognitiva quanto emocional das divergências.

No 3º estágio da tomada de consciência, partem para a ação. E, nesse momento, o atrito é explícito, em que os grupos e os indivíduos tomam medidas para resolvê-los ou intensificá-los, tanto implicitamente como explicitamente. Quando intensificam o problema, podem surgir comportamentos agressivos, boicotes, indução para que as pessoas se posicionem contra a outra parte. Se optarem por resolvê-los, assumem uma postura positiva, visando, por meio de análises situacionais, à solução do confronto.

Já o 4º estágio é o desfecho ou resultado, que pode ser funcional ou disfuncional. Para Quinn (2003), os resultados funcionais incluem compreensão, maturidade e qualidade nas decisões; criatividade, inovação à solução e resolução de futuros problemas, com auto-avaliação positiva. Quando é disfuncional, o grupo regride em termos de compreensão, ocorrendo sentimento de raiva, hostilidade, com comunicações cheias de barreiras, destruindo o espírito de equipe e dando brecha para que outros conflitos surjam, de forma mais complexa.

Com isso, você pode perceber que diante de situações conflituosas quase sempre inevitáveis, entre as pessoas, notadamente no ambiente de trabalho, há necessidade de uma administração gerencialmente eficiente para resolvê-las, a fim de evitar danos maiores tanto para as pessoas envolvidas quanto para a organização. Para isso, precisamos pensar em mudanças comportamentais, visando a um processo contínuo de desenvolvimento grupal, interpessoal, buscando soluções, métodos e estratégias aceitas por todos os envolvidos.

Como resolvemos os conflitos?

Já ouviram algumas expressões do tipo retirada de estratégia ou colocar panos quentes? Isso é comum em situações conflituosas, uma das técnicas mais utilizadas para solução de conflitos.

A retirada de estratégia é uma forma de se esquivar, evitar, fugir do problema. É uma técnica que até pode funcionar, mas será a curto prazo, sendo considerada como uma solução temporária, pois geralmente não se consegue resolver o problema, apenas se adia a busca da solução para o mesmo.

A técnica dos “panos quentes”, considerada como uma forma de apaziguar a problemática, em que se busca a paz, evitando situações de conflitos explícitos, também não gera uma solução duradoura. Ao mesmo tempo que busca o acordo, também busca o desacordo, pois a gênese do conflito não foi resolvida.

Outras pessoas ou grupos buscam resolver conflito por meio de negociações, que têm como objetivo buscar um acordo aceitável entre as partes. Mesmo que esse acordo não seja a forma mais adequada de solucionar o problema, pode promover um entendimento. Essas negociações são baseadas nos princípios de troca: eu lhe dou isto se você me der aquilo.

Outra possibilidade de resolução do conflito é por meio da colaboração ou confronto. Nesta estratégia, o conflito é resolvido de forma objetiva, em que se encontram as causas e definem maneiras de se resolver o problema objetivamente. Mas, para isso, é necessário um diálogo verdadeiro, transparente e aberto, em que os integrantes devem ter a habilidade e competência tanto teórica quanto administrativa, para solucionarem o problema de forma definitiva.

Muitas pessoas tentam resolver o conflito usando o poder, que, geralmente, gasta menos tempo que o confronto ou a negociação, porém provoca efeitos nem sempre desejáveis, por despertar no outro sentimento de menos valia, provocando feridas afetivas.

Segundo as estratégias estudadas até então, qual delas você acha que deveria ser a correta ou a mais utilizada?

#### 6.4.2 Estratégias de administração de conflitos

Para Quinn (2003), a estratégia a ser escolhida para lidar com os conflitos depende do contexto e da situação. Para ele, existem três estratégias de que os indivíduos fazem uso:

- orientadas para soluções: que focalizam o problema e não os indivíduos que estão envolvidos, em que as soluções definidas são propícias para ambas as partes. Aqui, está presente o cooperativismo, buscando atender as necessidades de todos os integrantes;
- não-confrontadoras: têm como objetivo evitar discussões negativas. É utilizada quando o grupo se preocupa mais em evitar o confronto do que a resolução do conflito;
- controle: focaliza a realização de objetivos, sem considerar a necessidade do outro. Utilizam-se de regras para vencer a disputa.

Segundo Quinn (2003), as estratégias não-confrontadoras estão relacionadas com as abordagens evasiva e conciliativa, as de controle, à impositiva, enquanto que as estratégias orientadas para soluções estão associadas às técnicas colaborativa e adaptativa.

Vamos ver a que se referem essas abordagens de acordo com a teoria de Quinn (2003):

- abordagens evasivas: são usadas quando há o reconhecimento da existência de um atrito, porém não querem confrontar seus motivos. Aqui,

se evita para não se empenhar em satisfazer as necessidades próprias, nem as do outro;

- abordagens conciliadoras: são usadas para preservar a harmonia e evitar distanciamento, uma parte do grupo age não tendo em vista seus próprios interesses, mas tão-somente o atendimento dos interesses da outra parte. Desta forma, os indivíduos podem não estar dispostos a sacrificar suas próprias necessidades pessoais para sustentar o relacionamento. Essa abordagem priva o surgimento de novas idéias e soluções para o problema;
- abordagens competitivas: são utilizadas com vista à consecução dos próprios objetivos grupais, lançando mão de estruturas de autoridades e regras formais para vencer a batalha. As atitudes são tomadas de forma rápida e decisiva para o bem do grupo, mas podem ter desfechos disfuncionais. O método impositivo restringe o surgimento de criatividade, novas idéias e soluções para o problema como a abordagem conciliativa;
- abordagem transigente: essa abordagem é uma das primeiras entre as estratégias para soluções. Aqui, há a preocupação com todos os integrantes envolvidos no conflito. Essa técnica envolve negociação, entendimento para que não haja perdedores, buscando a adaptação de todos envolvidos no processo. Porém, pode ser considerada como desvantajosa, por ninguém sair como vencedor e pela dificuldade que, muitas vezes, o indivíduo tem que esquecer do que teve de abrir mão para que o grupo conseguisse atingir seus objetivos;
- abordagem colaborativa: há o enfretamento do problema de maneira criativa, procurando soluções em que todos sairão como vencedores. O que predomina é a colaboração. É uma opção que traz grandes benefícios, mas pode ser desvantajosa, por que consome muito tempo e pode não funcionar quando o atrito implica diferenças de valores.

Para Quinn (2003), a escolha das estratégias depende do conforto no uso das várias técnicas, que serão adequadas ou não, diante da situação. Pesquisas revelam que a abordagem colaborativa geralmente produz resultados mais positivos, produtividade no processo de tomar decisões e de desempenho para buscar soluções, até mesmo porque o uso desta estratégia incentiva a aceitação de mudanças.

A comunicação é essencial em situações de conflitos, para a discussão dos problemas, a fim de criar relacionamento positivo, menos estressante e mais produtivo, estabelecendo um ambiente de aprendizagem (ao invés de defesas). Weil (2005) ainda acrescenta a possibilidade de mudança de ambiente, lembrando das regras de higiene mental, estimulando a equipe a buscar a motivação assim como a ajuda de profissionais como psicólogos, médicos, assistentes sociais, entre outros.

Conhecer as doenças relacionadas ao mundo do trabalho é de fundamental importância para todos os profissionais que se dedicam ao mesmo, pois esse conhecimento, poderá auxiliar no tratamento e prevenção das doenças: que poderão acarretar uma série de conflitos no mundo do trabalho, situações que também deverão ser manejadas pelos profissionais da área laboral.

Este conhecimento se faz necessário, pois o trabalho de intervenção deverá ser realizado por meio de atividades que poderão ser desenvolvidas dentro da organização, de forma coletiva, com todos os envolvidos no processo de trabalho. Atividades individuais e de grupo, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos indivíduos e da própria instituição.

Diante disso, é importante estudarmos sobre a eficiência interpessoal e desenvolvimento profissional, pois trataremos de habilidades e competências que podem contribuir na prevenção de doenças ocupacionais, como de conflitos interpessoais. Até lá!

## Síntese da aula

Como você pôde perceber, a relação entre a saúde e o processo de adoecimento, no que diz respeito ao estresse, é um assunto muito discutido ultimamente, levando-se em conta a importância da relação estabelecida entre trabalho, organização e bem-estar. Vimos, também, que o estresse, quando em estado mais evoluído, chega a uma exaustão profunda, levando a chamada Síndrome de Burnout Esta apresentando características individuais e gerais quando se leva em conta a própria organização. Outra doença ocupacional que vimos até então é a LER/DORT, condição cuja detecção e atendimento estão pouco desenvolvidos. Isso não diminui sua importância. As organizações devem estar prontas para atender essas demandas e, também, para refletir sobre as condições de trabalho que estão sendo oferecidas. Finalizando o assunto sobre as doenças que podem estar relacionadas diretamente ao mundo do trabalho, temos que considerar a necessidade de um equilíbrio entre as características psicológicas individuais e as características da própria organização, como o ambiente de trabalho e a capacidade de adaptação dentro do mesmo. Vimos, também, como estas doenças podem gerar em certo desequilíbrio emocional, diminuindo a capacidade de resolução de conflitos. Situações estas comuns no cotidiano, quando existem pessoas que apresentam opiniões diferentes sobre as situações. Finalizando, elencamos algumas estratégias de ação que podem auxiliar na resolução destes conflitos.

## Atividades

1. Assinale a alternativa incorreta.
  - a) O estresse foi descrito como alterações fisiológicas que se processam no organismo quando este se encontra em situação que requeira adaptação.

- b) Ele também aparece quando estamos motivados, energizados, fazendo várias coisas ao mesmo tempo.
- c) A forma de desenvolvimento do estresse é a mesma para todos os indivíduos, não existem particularidades.
2. Leia a sentença abaixo e marque a alternativa que completa as lacunas.  
 \_\_\_\_\_, apresenta-se como uma sobrecarga músculo-esquelética e \_\_\_\_\_. Estão relacionadas com fatores ergonômicos, \_\_\_\_\_, psicossociais e \_\_\_\_\_.
- a) LER/Dort, mental, organizacionais, individuais.
- b) Estresse, ocupacional, organizacionais, grupais.
- c) LER/Dort, física, estruturais, individuais.
- d) Síndrome de Burnout, social, organizacionais, individuais.
3. Pesquise em livros ou na Internet mais elementos sobre o distúrbio descrito (LER/ DORT) e discuta com seus colegas de curso, a fim de aprofundar um pouco mais sobre o tema.
4. Assinale as alternativas das situações em que podem ocorrer os conflitos no ambiente de trabalho:
- ( ) diferenças de opiniões entre as pessoas
- ( ) em uma gincana
- ( ) implantações de mudanças organizacionais
- ( ) um jantar de confraternização

## Comentário das atividades

Na atividade um, a alternativa incorreta é a (c). A forma como o estresse é desenvolvido depende de cada indivíduo, não existe uma natureza geral para que seja desenvolvido o estresse. As alternativas (a) e (b) estão corretas, pois estresse significa alterações fisiológicas que se processam no organismo quando este se encontra em situação que requeira adaptação. Essa adaptação pode ser em situações desagradáveis ou agradáveis.

Na atividade dois, a sentença fica completa da seguinte forma: LER/DORT, apresenta-se como uma sobrecarga músculo- esquelética e mental. Estão relacionadas com fatores ergonômicos, organizacionais, psicossociais e individuais.

Com relação à atividade três, ao ter feito a pesquisa certamente encontrou novidades referente a doença ocupacional LER/DORT, que atualmente está assolando muitos trabalhadores. Um sítio interessante, que traz uma cartilha do

Ministério da Saúde, é <[http://www.saudeemmovimento.com.br/conteudos\\_frame.asp?codnoticia =585](http://www.saudeemmovimento.com.br/conteudos_frame.asp?codnoticia =585)>.

Para ter acertado a atividade quatro você deve ter compreendido que as situações que podem gerar conflitos no mundo do trabalho são: diferenças de opiniões entre as pessoas e implantações de mudanças organizacionais.

## Referências

ALMEIDA, C.M. As reformas sanitárias nos Anos 80 : crise ou transição? Tese de doutorado. Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz: Rio de Janeiro, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al . Stress e trabalho . São Paulo: Atlas, 1999.

HERSEY, Paul et al . Psicologia para administradores : a teoria e as técnicas da liderança situacional. 11. reimp. São Paulo: EPU, 2005.

MELLO FILHO, Júlio et al . Psicossomática Hoje . Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

QUINN, Roberto E. et al . Competências Gerenciais : princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEIL, Pierre. Relações Humanas na família e no trabalho . 49. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

## Na próxima aula

A partir do exposto até aqui, vimos que as doenças no mundo do trabalho estabelecem relação direta com características individuais dos sujeitos. Como você estabelece a relação entre as características individuais dos sujeitos e a eficiência no desenvolvimento profissional? Na próxima aula, veremos a consti -  
tuição dessas características no ambiente da organização.

## Anotações

---



---



---



---



---



---



---

# Aula 7

## Eficiência interpessoal no ambiente organizacional

### Objetivos

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- identificar a importância da eficiência interpessoal para o comportamento humano;
- relacionar a eficiência interpessoal ao desenvolvimento profissional.

### Pré-requisitos

Estudamos concepções teórico-psicológicas que buscam responder como cada sujeito chega a ser aquilo que é. A partir disso, no decorrer desta disciplina, tentamos mostrar, nessas concepções, os diversos caminhos teóricos para a compreensão do comportamento organizacional e, conseqüentemente, como o comportamento de cada indivíduo influencia o ambiente de trabalho. Nessa aula, focaremos nossos estudos sobre eficiência interpessoal e desenvolvimento profissional. Então, para que você tenha êxito no alcance dos objetivos propostos, é preciso que você esteja seguro sobre as teorias psicológicas e sobre o comportamento organizacional já estudados até o momento, pois evoluiremos em nossos estudos. É importante que reveja os assuntos trabalhados anteriormente nas aulas deste material. Assim, verá o quanto é fundamental para você, como acadêmico, compreender melhor e mais profundamente que cada ser humano tem suas particularidades e que suas ações e reações, não somente na vida pessoal mas profissional, dependem de motivações internas, ações externas e equilíbrio emocional, entre outras habilidades, o que reflete na eficiência interpessoal do ser humano.

### Introdução

Olá, pessoal! Chegamos a nossa última aula. Nesta disciplina, construímos uma trajetória muito rica, com muitos conhecimentos acerca do comportamento humano, sob o foco psicológico e sua influência no ambiente organizacional. Agora é hora de aprofundarmos um pouco mais nossos estudos, para

concluirmos nossos conteúdos com chave de ouro. Tudo que foi estudado, nas aulas anteriores, está relacionado com o contexto de trabalho, onde a maioria de nós passamos grande parte de nossas vidas, não é mesmo?

Estudar sobre a evolução do significado do trabalho e sobre comportamento humano é fascinante, às vezes, difícil, diante de tantas diversidades comportamentais. Tivemos a oportunidade, inclusive, de reavaliar algumas das nossas atitudes pessoais, profissionais, em relação a nós mesmos, a um amigo, colega, à família, grupo, entre outros, ao nos depararmos com as teorias até então trabalhadas.

Mas ainda falta algo extremamente importante para finalizarmos nossos estudos a respeito da psicologia aplicada às organizações. Apesar de termos aprendido muitas coisas interessantes, falta conversarmos ainda efetivamente sobre a eficiência interpessoal e desenvolvimento profissional.

Você já ouviu falar sobre essas habilidades ou como adquiri-las? Eficiência interpessoal e desenvolvimento profissional é colocar em prática tudo que estudamos até aqui?

Então, estudaremos nessa aula, o que vem a ser a inteligência emocional, as habilidades necessárias para desenvolver as eficiências interpessoais e o desenvolvimento profissional. Então, vamos em frente!

## 7.1 Eficiência interpessoal e inteligência emocional

Falar de eficiência interpessoal é fazer uma reflexão sobre o equilíbrio emocional do ser humano, bem como sobre os fatores ambientais e sociais que influenciam as relações entre as equipes de trabalho, sugerindo formas, estratégias comportamentais, na tentativa de amenizar conflitos, angústias que nos perseguem, dinamizando a solidariedade entre todos os indivíduos que nos cercam, em favor de uma relação saudável.

Por isso, a importância de abordarmos ainda nestas páginas sobre essa temática relacionada a inteligência emocional, por ser um assunto que surgiu das necessidades de conhecer o que as nossas emoções podem produzir no ambiente de trabalho e em qualquer outro contexto.

Hoje, saber gerenciar nossas emoções é essencial para mantermos bons relacionamentos, visto que as relações profissionais são amparadas por nossos sentimentos, atitudes e emoções.

Como podemos conceituar a palavra inteligência? Como a capacidade de raciocinar logicamente, ou como a capacidade de resolver problemas?

Segundo alguns autores, esse conceito não pode apenas estar relacionado com a capacidade lógica de raciocinar, mas como resultado de situações rela

cionais que o observador nomeia de comportamento inteligente. Podemos dizer que uma pessoa é inteligente apenas por responder questionamentos complexos de matemática?

Devemos ver essa terminologia “ inteligência” em um sentido mais amplo. Quando pensamos sobre ela, logo vem à nossa consciência o quociente intelectual ou quociente de inteligência – QI, que retrata a capacidade do indivíduo apresentar raciocínio lógico, habilidades lingüísticas. Este tipo de inteligência aprende-se no contexto escolar tradicional, como também está associado as nossas características genéticas e estímulos. Desenvolver o que denominados de inteligência emocional requer muitas outras habilidades como: a capacidade de comunicação, de controlar as emoções, a percepção, de reconhecer e utilizar nossos sentimentos para direcionar nossos pensamento e ações, entre outros.

Hoje, desenvolver as habilidades interpessoais e intrapessoais é essencial para termos sucesso profissional. Não basta apenas ter um QI elevado. Não é suficiente, para o desenvolvimento profissional, apenas o conhecimento técnico ou o domínio da área do saber, é preciso ter controle emocional, ser capaz de relacionar-se, de saber lidar de forma eficaz com as situações conflituosas que possam gerar traumas, como vimos na aula anterior. A grande diferença atual está na forma como reagimos, diante das situações, e como a superamos.

É comum vermos, hoje, no ambiente organizacional, tantos colaboradores adoecidos emocionalmente, com estresse, síndrome de Burnout (entre outros), associados, é claro, a características individuais de cada ser humano. Essas patologias ocupacionais podem ser frutos de uma incapacidade de se reconhecer como sujeito com suas emoções, sentimentos e conflitos.

Sabemos que, diariamente, experimentamos vários estados emocionais, tais como: amor, ódio, alegria, tristeza, medo, culpa, ansiedade, entre outros. Geralmente, esses estados, segundo Zanelli (2007), estão relacionados aos nossos pensamentos, condições fisiológicas, psicossomatização, aos ambientes externos (grupos de amigos, colegas de trabalho, família).

É comum observarmos hoje pessoas com instabilidade de humor no ambiente de trabalho, por exemplo, aquele colega de quem nunca sabemos se podemos nos aproximar ou não, porque desconhecemos e não temos como prever a possível estado emocional dele naquele momento. Geralmente, esse tipo de comportamento do colega produz um clima organizacional desfavorável ao grupo e à própria organização. E indivíduos com equilíbrio emocional tem mais propensão a adaptar-se melhor aos vários contextos e situações, a se automotivar, a superar sentimentos de frustrações, a controlar seus impulsos, direcionando suas emoções para a realização de uma atividade direta.

### Pensando sobre o assunto

Segundo Goleman (1995), quem lida bem com os sentimentos e com os dos outros tem grandes probabilidades de se sentir satisfeito e de se tornar eficiente. Esse tipo de inteligência aprende-se na família e no convívio social, a partir da história de interações que o indivíduo desenvolve durante a sua vida.

Se, na época da Revolução Industrial, algum gestor ou outro colaborador quisesse questionar algo sobre a inteligência emocional dos colaboradores, certamente todos (ou a maioria) iriam estranhar, porque o que predominava na época era a racionalidade, a produtividade.

O cenário atual mudou. Discutir sobre os afetos e emoções, no ambiente de trabalho, é necessário para os estudos sobre o comportamento organizacional.

Zanelli (2007, p. 208) esclarece que

o que mudou ao longo deste período foi a percepção de que os estudos das emoções e dos afetos poderiam ajudar a compreender, por exemplo, o impacto das mudanças de gestão organizacional dos trabalhadores e as diversidades culturais que muitas vezes fazem eclodir rivalidades étnicas e conflitos de papéis.

Então, para Goleman (1998), inteligência emocional é a capacidade de definir e reconhecer os próprios sentimentos e os do outro, de se auto-motivar e de gerenciar bem suas emoções internas, dentro de cada um e em seus relacionamentos com o outro. E, para contextualizar melhor sua definição, considera importante apontar algumas habilidades fundamentais para o desenvolvimento de tais capacidades. Sobre essas habilidades falaremos no tópico seguinte.

#### 7.1.1 Inteligência emocional e suas habilidades

Goleman (1995), ao falar sobre inteligência emocional, considera necessário o desenvolvimento de algumas habilidades, das quais algumas já estudamos nesse caderno de conteúdos e atividades, que são essenciais. São elas:

- autoconhecimento emocional ou autoconsciência: é a capacidade de conhecer os próprios sentimentos, enfrentando nossas emoções. É voltar para o seu interior, estando aberto às emoções e refletir sobre elas. Pessoas que possuem essa habilidade são melhores para enfrentar conflitos internos e serão mais resolvidas na vida;
- controle emocional ou autocontrole: é a capacidade de enfrentarmos e lidarmos com os próprios sentimentos, de acordo com cada situação, adaptando-os. Assim, o indivíduo terá mais habilidades para superar

os contratempos da vida; do contrário, tornam-se inseguros. É buscar o equilíbrio na sua conduta.

- automotivação: é a habilidade de dirigir suas emoções, em busca de um objetivo, de uma meta para manter-se com um estado de ânimo que lhe oriente a buscar sempre sua automotivação, desenvolvendo seu auto controle e, assim, tornar-se cada dia mais criativo na busca de soluções, sendo mais persistente, otimista, produtivo, ágil e eficaz, diante de qualquer empreendimento que traça para si mesmo, para os seus planos, sejam eles pessoais ou profissionais;
- reconhecimento de emoções em outras pessoas ou empatia : é a habilidade de se tornar empático, reconhecendo as necessidades e desejos dos outros, tornando-se compreensivo, o que lhe permitirá desfrutar de relacionamentos mais eficazes, harmoniosos.;
- habilidades em relacionamentos interpessoais ou sociabilidade : esta habilidade está estritamente relacionada com a arte de se relacionar, de gerenciar sentimentos em outros, de tratá-los bem, aceitando as diversidades. Para isso, é necessário a capacidade de liderança, compreensão, promovendo a sustentação das relações e a eficiência interpessoal, tornando-o eficaz em tudo que é baseado em interações sociais.

É importante, diante desta exposição, diferenciar o que é inteligência intrapessoal e interpessoal. A primeira está relacionada com o autoconhecimento e controle emocional, enquanto que a segunda refere-se ao reconhecimento de emoções em outras pessoas e habilidades, em relacionamentos interpessoais.

A inteligência intrapessoal é voltada para si mesma, para a auto-compreensão. Enquanto a inteligência inter-pessoal é voltada para compreender o outro, o que possibilita trabalhar cooperativamente entre eles, desenvolvendo processos grupais voltados para a cooperação espontânea, iniciativa, trabalho em equipe. Como também, desenvolverá mais capacidade para negociação de conflitos, empatia inter-grupais, promovendo sintonia pessoal.

Contudo, pessoas que desenvolvem sua inteligência emocional terão autoconsciência das suas atitudes, gerenciando melhor seus sentimentos aflitivos. Dar atenção às nossas emoções é buscar sentir-se bem e feliz diante das situações que enfrentamos no dia-a-dia, tendo mais auto-motivação para agirmos. É desenvolver empatia para possibilitar vínculos positivos entre as pessoas, buscando harmonia nas relações interpessoais.

Para isso, é preciso ter congruência moral, praticando a ética, a harmonia, tanto nas ações quanto nas palavras, respeitando as diferenças individuais, sendo possível se relacionar, socializar com as pessoas por meio do autocontrole e da empatia.

Agora, perguntamos a você:

desenvolver a inteligência emocional favorece o desenvolvimento profissional? Vamos até o próximo tópico para verificar a resposta!

## 7.2 Desenvolvimento profissional

Para nos desenvolvermos profissionalmente necessitamos nos relacionar eficazmente. Certo! Então, podemos dizer que essa relação é fundamental, visto que a inteligência emocional afeta diretamente o comportamento pessoal, social e profissional, promovendo o potencial latente ao ser humano. Essa inteligência, segundo Goleman (1995), deve ser utilizada desde o início da carreira profissional.

Então, desenvolver-se profissionalmente é desenvolver-se nos aspectos cognitivos, afetivos e relacionais. Esse processo de desenvolvimento envolve múltiplas etapas que incluem planejamento de carreira, trocas de experiências, leituras, reflexões, capacidade de se relacionar, de comunicar; depende, ainda, da formação científico-cultural, do conhecimento e da identificação com a profissão escolhida e de forma como o indivíduo encara o cotidiano profissional, entre outros.

Esse desenvolvimento é de inteira responsabilidade do indivíduo, ele deve investir na sua profissão continuamente, e também favorecido pelos contextos colaborativos (instituições, órgãos vinculados a profissão, associações, etc.), nos quais o profissional poderá interagir com outras pessoas, sentindo-se apoiado.

A busca pelo desenvolvimento profissional deve ocorrer de acordo com as preferências e necessidades do profissional. A competência profissional só será efetivada com a disposição para aprender sempre, renovando o aprendizado, que requer iniciativa, autoconhecimento, flexibilidade e preocupação em manter-se sempre informado, desenvolvendo a criatividade. É preciso cuidar para não cair no comodismo, por falta de energia ou de direcionamento profissional e, ainda, por falta de visão social.

O mundo do trabalho busca profissionais que estão atentos ao seu desenvolvimento profissional, à sua eficácia interpessoal, considerando, nesse indivíduo, sua capacidade de tomar decisões, solucionar conflitos, principalmente levando em consideração sua capacidade de lidar com pessoas.

Todo profissional deve atentar-se a esses fatores citados anteriormente, tornando-se apto a conduzir a sua prática profissional. Dessa forma poderá adaptar-se às necessidades e interesses próprios, bem como aos objetivos organizacionais, produzindo relacionamentos saudáveis entre colegas, gestores e clientes externos. Além disso, terá a possibilidade de buscar realização pessoal

e profissional, visto que o contínuo desenvolvimento é hoje um aspecto marcante na profissão de qualquer ser humano.

Nesse sentido, devemos, ao tratar de comportamento organizacional, considerar o funcionamento psicológico dos colaboradores, sua saúde mental, para compreendermos melhor as relações que se estabelecem no ambiente de trabalho. E como profissionais atuantes no mercado de trabalho, segundo Zanelli (2007), precisamos desenvolver a capacidade de:

- reconhecer os fatores do ambiente de trabalho que põem em risco o bem-estar emocional dos trabalhadores;
- conscientizar a gestão ou direção da empresa da necessidade de informar e trabalhar com as mudanças de forma transparente;
- capacitar líderes, gestores e colaboradores para desenvolver sua capacidade de auto e heterogerenciamento das emoções, bem como sensibilizar da influência dos fatores externos na interpretação das emoções, o que pode originar conflitos interpessoais;
- inventar espaços no ambiente organizacional que possam possibilitar a canalização de energias negativas provenientes de experiências interpessoais consideradas indesejadas;
- administrar o uso do trabalho emocional, de forma que a expressão das emoções seja verdadeira e autêntica, conforme os sentimentos de cada um.

É importante desenvolvermos nossa inteligência emocional. Essa capacidade afeta, de forma positiva, se bem desenvolvida, o ambiente organizacional. Precisamos ir além da nossa capacidade técnica, do domínio do saber como descrito anteriormente. É necessário termos as habilidades inter e intrapessoais desenvolvidas, para que possamos compreender o comportamento organizacional, que foi o nosso foco de estudo na disciplina Psicologia Aplicada às Organizações.

## Síntese da aula

Esta aula sintetizou a importância de desenvolvermos a eficiência interpessoal no ambiente de trabalho. Vimos que essa habilidade está relacionada com a inteligência emocional do indivíduo, que é a capacidade de conhecer, gerenciar nossas emoções e sentimentos. Estudamos, também, que, para o indivíduo possuir tais capacidades, é preciso desenvolver algumas habilidades, conforme apresentado pelo psicólogo Goldemam, para que possa relacionar bem com o outro. Para nos desenvolvermos profissionalmente, devemos considerar todos esses fatores. Até mesmo porque o conhecimento técnico e o saber teórico não são suficientes para atingirmos o sucesso tão almejado, quando estamos atuando. Devemos nos ater como profissionais, a todos esses aspectos, para compreendermos o comportamento organizacional.





